

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРИРОДОПОЛЬЗОВАНИЯ
КАФЕДРА МЕЖДУНАРОДНЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой

А.В.Григорьев

« ____ » _____ 2017 г.

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

38.04.01 Экономика

38.04.01.05 Международная экономика и торговая политика

Сравнительная эффективность методов дистрибьюции табачной продукции
иностранных производителей

Научный
руководитель _____ старший преподаватель Ю.А. Сандулова

Выпускник _____ З.Н. Алиев

Рецензент _____ директор ООО «Руском» С.Н. Вальдовский

Красноярск 2017

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
1. Общие принципы построения сети дистрибуции.....	7
1.1. Сущность и виды сетей дистрибуции.....	7
1.2. Этапы построения сети дистрибуции	15
1.3. Мировой опыт построения сетей дистрибуции табачной продукции.....	25
2. Анализ рынка табачной продукции в России	33
2.1. Законодательное регулирование оборота табачной продукции в России	33
2.2. Сегментация рынка табачных изделий в России.....	42
2.3.Сбытовая структура рынка.....	48
3. Эффективность методов дистрибуции табачной продукции иностранных производителей.....	54
3.1. Выбор метода определения эффективности методов дистрибуции	54
3.2. Сравнительный анализ эффективности методов дистрибуции табачной продукции иностранных производителей	59
Заключение	64
Список использованной литературы.....	66
Приложение	69

Введение

Современный рынок табачной продукции относится к рынку товаров повседневного спроса, который характеризуется невысокой абсолютной прибылью, масштабными товарооборотами и широчайшим ассортиментом. Также для рынка табачных изделий характерна постоянная ротация марок, появление новых видов продукции, высокая конкуренция и динамичность. Именно поэтому компаниям, реализующим товары на данном рынке, необходимо выстраивать новые концепции и гибкие стратегии, оперативно реагировать на изменения внутренней и внешней среды, имея четкое представление о ценовой и ассортиментной политике конкурентов, рентабельности и изменении доли рынка.

Значительная часть известных брендов на рынке товаров повседневного спроса принадлежит компаниям Japan Tobacco International, Philip Morris, British American Tobacco, Imperial Tobacco Group. Таким образом, анализ конкурентных стратегий на рынке табачной продукции и моделей выхода на данный рынок, проделанный в данной работе, полностью применим к рынку товаров повседневного спроса в целом. Однако стратегии дистрибуции на данном рынке имеют ряд особенностей, которые будут рассмотрены далее.

Табачный рынок – специфический, но легальный, ориентированный на своего потребителя, который обеспечивает стабильное производство, постоянные налоговые поступления и трудоустройство тысяч человек.

Табачный рынок в настоящее время характеризуется несколькими яркими тенденциями:

- Интенсивная борьба за долю рынка между производителями;
- Замедление темпов роста;
- Изменение форматов розничной торговли (увеличение доли сетевой розничной торговли);

- Ускорение темпов роста внедрения новинок при сокращении жизненного цикла товаров;

- Жесткое государственное регулирование рынков и постоянный рост табачных акцизов.

Таким образом, как сейчас, так и в будущем развитие табачной отрасли невозможно без учета долгосрочных интересов потребителя, требований государства и других заинтересованных групп, а также нравов и настроений общества в целом, что становится одним из важнейших моментов выживания данного бизнеса как в России, так и во всем мире, что обуславливает актуальность выбранной темы.

Целью данного исследования является анализ сравнительной эффективности методов дистрибуции табачной продукции иностранных производителей. Для достижения цели исследования были поставлены и решены следующие задачи:

- рассмотрены общие принципы построения сети дистрибуции и мировой опыт построения сетей дистрибуции табачной продукции;

- дан обзор законодательного регулирования оборота табачной продукции в России;

- проведен обзор рынка табачной продукции в России (рассмотрена сегментация и сбытовая структура рынка);

- проведен выбор метода определения эффективности методов дистрибуции;

- выполнен сравнительный анализ эффективности методов дистрибуции табачной продукции иностранных производителей.

Предметом исследования являются методы дистрибуции на рынке товаров повседневного спроса, объектом исследования – российский рынок табачных изделий.

Методы исследования: В процессе написания работы были использованы методы научного исследования, такие как диалектический и

системный анализ, синтез и исторический метод, метод опроса, анализа документов, сравнительного анализа и группировки данных.

Материалом для написания работы послужили работы отечественных и зарубежных экономистов, статистические исследования, законодательные акты Российской Федерации, источники сети интернет.

Новизна исследования в том, что был предложен алгоритм организации канала распределения табачной продукции, который учитывает большинство достоинств и недостатков существующих моделей. Также в этот алгоритм добавлены некоторые инструменты экономической теории, трансфертного ценообразования, метода иерархий, метода парных сравнений, обычно не применяемые в других – аналогичных моделях планирования распределения. Предлагаемая схема учитывает требования конечных потребителей и посредников к каналу, эта схема направлена на снижение дисбаланса между отдельными участниками канала в вопросе распределения прибыли/ рентабельности участников.

Разработанная схема управления маркетинговым каналом предлагает новый взгляд на существующую проблему формирования и управления распределением и может быть использована в структурах торговли табачными изделиями, формирующими распределение

Структурно исследование состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы, приложений.

1. Общие принципы построения сети дистрибуции

1.1. Сущность и виды сетей дистрибуции

Понятие «дистрибуция» происходит от английского слова «distribution», что в буквальном переводе означает распространение, расположение объектов. Рассматривая данное определение в контексте бизнес-процессов, стоит отметить его более узкое использование. Так, для бизнеса дистрибуция – это эффективно распределение реализуемого товара по всей сети сбыта.

Дистрибуция является составным элементом концепции маркетинг-микс, более известной как 4Р. Данный факт подчеркивает исключительную важность этого процесса для любой компании, которая желает преуспеть в построении успешной маркетинговой политики. Дистрибуция также выступает ключевой частью любой маркетинговой программы. Описываемая взаимосвязь »товар - ценообразование - дистрибуция - коммуникация» лишний раз подчеркивает значимость процесса грамотного построения дистрибутивных процессов.

Все описанные выше процессы, налаженные должным образом, способствуют минимизации издержек, связанных с представлением продукта потенциальным потребителям, а также предусматривают грамотное позиционирование товара на полках магазинов. Данный термин можно рассматривать как сочетание процесса налаживания всего процесса продаж и географического распространения продукта на рынках сбыта. Таким образом, дистрибуция охватывает весь процесс по доставке товара от продавца к конечному покупателю.

В понимании сути дистрибуции важную роль играет понятие дистрибутивного канала. Этот термин используется для описания всей цепочки фирм, которые участвуют в процессе доставки продукта к конечному потребителю. В него входит общее количество всех фирм, через которые проходит продукт до того, как он будет приобретен. Сюда можно

отнести различных фирм-посредников, торговых представительств, торговых агентов и т.д.

Рассмотрим различные типы дистрибуции в зависимости от взаимодействия с конечным покупателем: прямая и непрямая (рис. 1.1).

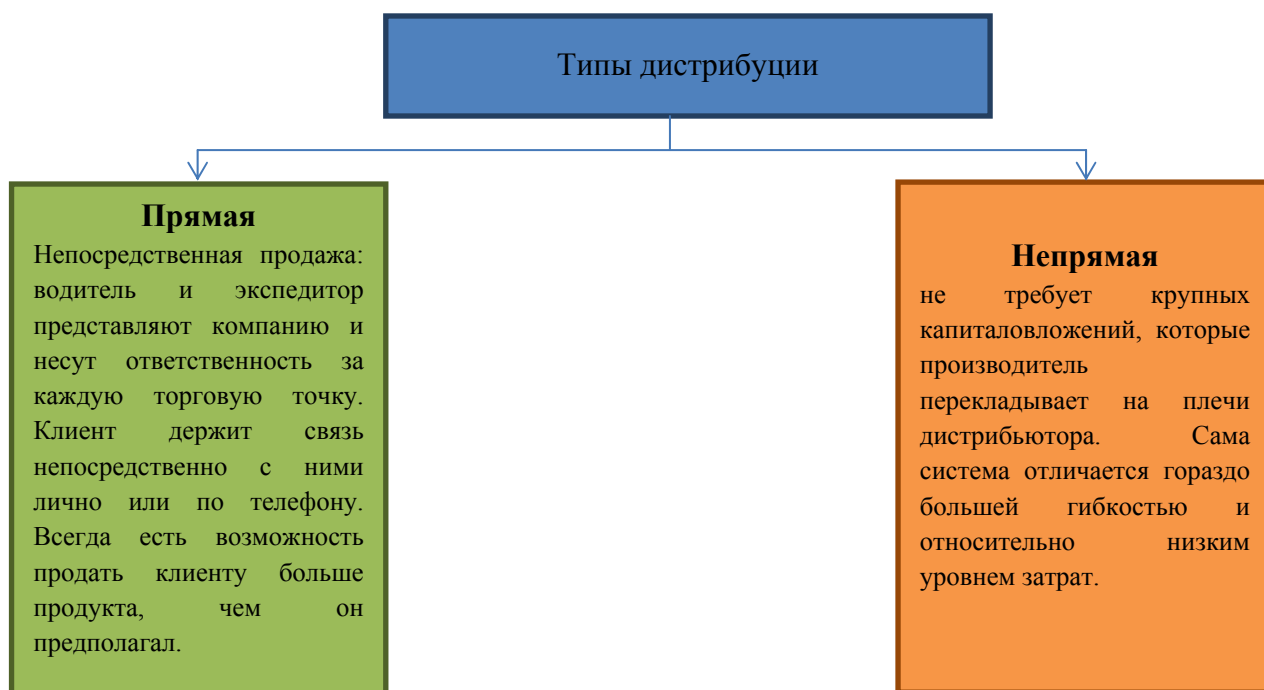


Рис. 1.1 – Классификация типов дистрибуции по типу взаимодействия с конечным покупателем

В первом случае осуществляется продажа продукта поставщиком конечному покупателю, во втором – реализация товара посредникам. Непрямые виды каналов сбыта принято подразделять на:

1. Одноуровневый. Предполагает участие в процессе реализации товара одного посредника. На промышленных рынках – это брокер или агент по сбыту, на потребительских – розничный продавец.

2. Двухуровневый. Здесь между производителем и потребителем присутствуют два посредника. На промышленных рынках – это дилер и дистрибьютор, на потребительских – оптовый и розничный продавец.

3. Трехуровневый. В этом случае продукция предприятия проходит через трех посредников. Это могут быть: продавец крупных оптовых партий, продавец мелких оптовых партий и розничный продавец.

Когда компания-производитель выбирает вид реализации продукции по магистрали, необходимо помнить, что она должна быть оптимальна для конкретного товара, поскольку все перечисленные имеют свои преимущества и недостатки. Кроме этого, производитель в этом случае будет самостоятельно решать проблемы поддержки продукции после продажи. Это требует финансовых вложений и наличия ресурсов.

Непрямой или косвенный канал сбыта предполагает полное отсутствие контакта производителя и потребителя. Но они существенно увеличивают количество целевых рынков, осваивают масштабные потребительские аудитории, увеличивают объемы сбыта, таким образом, прибыль производителя увеличивается.

Тип дистрибуции в зависимости от длины канала дистрибуции: короткая и длинная. Для короткой дистрибуции характерна работа с одним посредником, в то время как для длинной предусматривается многоуровневая организация дистрибуции. Чем короче канал, тем он дешевле – прямая продажа продукции предполагает, что компании придется понести серьезные затраты на транспорт и склады. Однако это в значительной степени компенсируется более высокой маржой за счет устранения посредников в процессе дистрибуции. Помимо финансовых показателей короткие каналы обладают преимуществом более оперативного выхода на конечных пользователей, что предопределяет более сильную позицию компании в сфере прогнозирования и удовлетворения потребностей потребителей.

В последние годы наблюдается тенденция сокращения числа каналов, что позволяет производителям более эффективно контролировать дистрибуцию своей продукции, в частности там, где для предварительного знакомства потребителей с продуктом используется дорогостоящая реклама.

Тип дистрибуции в зависимости от географического признака: местная, национальная, транснациональная. Местная дистрибуция направлена на региональное воздействие, национальная – в пределах государства. Транснациональная дистрибуция охватывает отдельный регион. Выгода географического распределения ролей хорошо видно на примере работы федеральных и региональных дистрибьюторов. У федералов за счет объемов поставок и лучше налаженной логистической системы (хранение, сортировка и доставка товара) есть возможность снижать стоимость своих услуг, и, таким образом, занимать лидирующие позиции на рынке.

Тип дистрибуции в зависимости от типа построения: массовая, селективная, эксклюзивная.

Интенсивность дистрибуции (distribution intensity) - это число посредников, параллельно распространяющих продукт. Это число посредников может быть малым или большим, но должно обеспечивать адекватное покрытие рынка. Характер покрытия рынка зависит от целей конкретной компании, типа продукта и сегмента целевого рынка. Интенсивность дистрибуции варьирует в спектре трех основных вариантов: массовая дистрибуция, селективная дистрибуция, эксклюзивная дистрибуция.

Массовая дистрибуция (intensive distribution) - это распространение продукта через все возможные каналы в данном регионе. Так, например, хлеб, газированная вода, конфеты, жевательная резинка продаются во всех торговых точках, распространяющих продукты питания. Массовая дистрибуция делает продукт широкодоступным, минимизирует усилия потребителя по поиску и покупке продукта. Стратегия массовой дистрибуции подходит для товаров универсального спроса, апеллирующих к недифференцированным потребностям и предназначенных широким кругам потребителей.

Селективная дистрибуция (selective distribution) - распространение продукта через ограниченное число каналов. Ограничение числа каналов облегчает контроль производителя за маркетинговой политикой

дистрибьюторов: ассортиментной, ценовой, коммутационной. Для ограниченного числа партнеров производителю легче проводить обучение, а также обеспечивать необходимый сервис и методическую поддержку.

Эксклюзивная дистрибуция (exclusive distribution) - предоставление посреднику исключительных прав на продажи продуктов в географическом регионе. Эксклюзивная дистрибуция может использоваться при необходимости поддержки имиджа высокого качества, уникальности и престижа продукта. При этом полнота рыночного покрытия приносится в жертву тесному взаимодействию производителя с малым числом непосредственных партнеров. Маркетинговые затраты снижаются за счет сокращения числа таких партнеров; более тесным становится сотрудничество в решениях по объемам запасов посредников, ценам, рекламе и продвижению. К возможным проблемам эксклюзивной дистрибуции относятся правовые нормы, регулирующие конкуренцию. Требования посредника распространять товары других поставщиков в ряде стран может привести к обвинениям в монополизме и нарушении законов о конкуренции.

Тип дистрибуции в зависимости от права собственности: с переходом права собственности, без перехода права собственности.

В классическом понимании дистрибуции право собственности переходит лишь к конечному потребителю в процессе покупки. В случае если, перемещаясь по каналу распределения, какой-либо из посредников приобретает права собственности на товар, речь идет о приобретении товара в качестве оптового покупателя. В таком случае данный процесс нельзя описывать в качестве движения продукта по дистрибутивному каналу.

Магистраль реализации продукции могут быть организованы по-разному, поэтому управление каналами сбыта осуществляется с помощью различных механизмов:

- Традиционная классическая схема предполагает наличие производителя, нескольких оптовых продавцов и нескольких розничных продавцов. Каждое отдельное звено канала в своих

интересах пытается получить максимум прибыли, пусть даже в ущерб всей структуре.

- Система вертикального маркетинга. Данная схема состоит из производителя и нескольких посредников, которые действуют заодно, как единое целое. Различают подвиды вертикального маркетинга: корпоративный (производство и распределение находятся в одной собственности), договорной (отдельные предприятия, на основе договоров координируют свои действия, таким образом, чтобы система имела наивысшие коммерческие результаты) и управляемый (производство и распределение координирует не собственник, а наиболее масштабное предприятие).
- Система горизонтального маркетинга. Несколько отдельных предприятий создают единую компанию, для совместной реализации продукции.
- Система многоканального маркетинга. Производитель использует одновременно несколько различных вариантов дистрибуции и осуществляет управление каналами самостоятельно.

Суть интегрированной дистрибуции заключается в создании тесных связей между поставщиком и дистрибутором. В таком случае удастся обеспечить определенную самостоятельность в принятии решений дистрибуторов, при следовании ими стратегии, разработанной совместно с поставщиком. При этом в идеальном случае всю работу дистрибутивного канала контролирует межфирменная команда менеджеров, которая лишь направляет и координирует действия дистрибуторов.

Решение о том, какую из моделей использовать в практике, каждая компания принимает исходя из параметров своего бизнеса (имеющихся ресурсов), конъюнктуры рынка и объема денежных средств, которые она готова потратить на установление каналов сбыта. Также выбор стратегии дистрибуции не в последнюю очередь зависит и от желания поставщиков иметь количественную или качественную дистрибуцию.

Наиболее популярны следующие стратегии дистрибуции:

- стратегия охвата рынка,
- стратегия охвата потребителей,
- стратегия ценообразования
- стратегия Pull и Push.

Стратегия охвата рынка заключается в выборе типа дистрибутивной политики (интенсивная, эксклюзивная или селективная дистрибуция) и цепи дистрибуции – короткой, состоящей из самого производителя и оптового посредника — дилера, или длинной, в которую, наряду с указанными звеньями, входит еще и оптовый посредник – дистрибутор.

Выбор такой стратегии дистрибуции, как стратегия охвата потребителей, обычно продиктован следующими целями: ограничение конкуренции между оптовиками и повышение цены на товар, обеспечение специализации оптовых и розничных торговцев. К этой стратегии дистрибуции прибегают производители, которые оставляют за собой прямые продажи в розничную сеть и которые распределяют клиентов между разными посредниками, которые способны предоставлять определенный набор услуг потребителям товара.

Стратегия ценообразования заключается в установлении фиксированных цен, отклоняться от которых в любую сторону оптовые розничные продавцы не имеют права. Выбор этой стратегии дистрибуции способствует развитию конкуренции между торговыми марками, а не между торговыми точками (магазинами). В случае выбора стратегии дистрибуции Pull (от слова тянуть) производитель ставит дистрибутора в зависимость от наличия спроса у потребителей, благодаря которому потребитель «тянет» товар у розничных торговцев, а те, в свою очередь, у оптовиков, вынужденных запрашивать товар у производителя. Эта стратегия оправдана при торговле брендованными товарами массового спроса.

Стратегия Push (толкать), наоборот, состоит в том, что логистические функции присваиваются производителю, а коммерческие – розничному

продавцу. Оптовики в этой цепочке не задействованы. Выбор этой стратегии дистрибуции оправдан при осуществлении продаж по почте, а также в случае продаж товаров под фирменным знаком дистрибутора. Также эта стратегия используется при выводе нового товара на рынок перед реализацией стратегии Pull.

1.2. Этапы построения сети дистрибуции

Целью образования сети дистрибуции является увеличение маркетингового покрытия, узнаваемости торговой марки, и, следовательно, повышение капитала бренда. Развитие сети дистрибуции должно характеризоваться стабильным объемом закупаемой продукции, гарантированным поступлением денежных средств и ростом показателей реализации.

Для этого отечественные и зарубежные исследователи предлагают различные концепции развития сети дистрибуции. Следует согласиться с мнением тех исследователей, которые считают, что сеть дистрибуции развивается в результате эффективного управления со стороны компании-производителя (организатора сети). Рассмотрим подходы, которые предлагают ученые для развития сетей дистрибуции.

Согласно классическому подходу управление дистрибуцией включает в себя отбор, мотивацию участников, а также контроль и оценку качества их работы. Обратимся к отечественному опыту развития дилерских сетей. Среди современных отечественных подходов наиболее целостным является концепция управления дистрибуцией.

Управлению каналами сбыта (в том числе и дилерской сетью) предшествует подготовительный этап, который включает в себя аудит существующей системы распределения и выбор каналов распределения. Непосредственное же управление дилерской сетью является конкретным трудом того, кто уже создал систему. Процесс такого управления включает в себя следующие функции:

- планирование по каналам и между участниками одного канала;
- мотивирование и стимулирование посредников;
- контроль и управление коммуникацией;

– регулярная оценка участников канала и корректировка условий сотрудничества с ними;

– урегулирование конфликтов участников канала.

Рассмотрим подход к эффективному управлению каналами дистрибуции в работе [4]. В ней, как и в работе [5] разделяют весь перечень вопросов, связанных со стратегией дистрибуции, на стратегические изменения структуры дилерской сети и управление на постоянной основе.

Подход к развитию сети дистрибуции согласно работе [4] можно свести к этапам, которые включают в себя как стратегические вопросы планирования, так и действия по выполнению поставленных задач:

1) прояснить, как соотносится общее направление деятельности фирмы с задачами сети дистрибуции;

2) определить требования сети дистрибуции и ее охвату рынка;

3) разработать структуру сети дистрибуции;

4) выбрать подходящих дилеров;

5) определить взаимные ожидания относительно результатов;

6) повысить эффективность сети;

7) вести мониторинг деятельности дилерской сети и корректировать планы.

Анализ подходов к развитию сетей дистрибуции позволяет сделать вывод, что большинство исследователей выделяют действия, которые можно свести к следующим этапам:

1) анализ состояния системы сбыта компании;

2) оценка и отбор участников сети дистрибуции;

3) мотивация участников, урегулирование конфликтов;

4) контроль и управление коммуникацией.

Здесь разделения на этапы – это цели, на решение которых направлена управленческая деятельность. Таким образом, предлагаемый подход в большей степени направлен на повышение эффективности управления дистрибуцией.

Компании анализируют систему сбыта (этап 1) с целью получить полноценную и достоверную картину рынка сбыта и системы распределения, а также выявить основные проблемы для принятия оптимальных решений.

Действия по оценке и отбору посредников (этап 2) направлены на формирование эффективной сети дистрибуции, которая состоит только из оптимальных участников.

К процессам мотивации и урегулированию конфликтов (этап 3) относится комплекс мер для того, чтобы удержать нужных предприятию дилеров, побудить их эффективнее продавать продукцию производителя.

Цель контроля и управления коммуникацией (этап 4) – направить деятельность членов сети дистрибуции в интересах компании или, по крайней мере, оказывать на них значительное влияние.

Отметим, что все исследователи рассматривают лишь отдельные действия/этапы, которые должна предпринимать компания-производитель с целью эффективного управления и развития своей сети дистрибуции. Но при этом не раскрыта взаимозависимость этапов, не представлен и сам процесс развития сетей дистрибуции, а именно, за счет каких ресурсов он происходит и какими показателями характеризуется.

В работе [3] утверждается, что недостатки такого подхода привели к переориентации компаний с функционального подхода на процессный подход к управлению. Приведены следующие аргументы этого решения [3]:

- определение границ процесса, а также поставщиков и потребителей позволит обеспечить лучшее взаимодействие и понимание требований, которые следует удовлетворить;
- при управлении целостным процессом, который проходит сквозь множество отделов, снижается риск субоптимизации;
- при назначении владельцев процесса удастся избежать распределения ответственности по фрагментам;
- создание ценности по отношению к конечному результату сосредоточено в процессах.

Процесс определяется как «некоторая логическая последовательность связанных действий, которая преобразует вход в результаты или выход» или «последовательность исполнения функций (работ, операций) направленных на создание результата, имеющего ценность для потребителя» [3].

Рассмотрим цели и задачи каждого этапа построения дистрибьюторской сети на рынке товаров повседневного спроса (FMCG).

На каждом этапе развития дистрибуции на рынке FMCG можно выделить целевые задачи, которые характерны только для этого рынка в силу однозначности и логики коммерческой деятельности (рис. 1.2).



Рис. 1.2 – Этапы построения сетей дистрибуции и их основные задачи

На первом этапе основная задача - это рост объема продаж. За счет чего и как он достигается, никого не интересует. Какая схема региональных продаж в данном случае используется или будет использоваться не принципиально. Задача увеличения объема продаж достигается за счет минимизации текущих расходов на развитие продаж. (На этом этапе

принципиально не вкладываются деньги в построение системы продаж, в рекламу, маркетинг, продвижение и т.д.). Для этого этапа характерно:

- Менеджеры не закреплены за территорией.
- Клиентская база формируется по принципу - главное это объем продаж.
- Нет анализа перспективности существующих клиентов.
- Нет анализа сегментирования клиентов.
- Полностью отсутствует анализ потенциала продаж по сегментам.

На этом этапе чаще всего используется оптовая схема региональных продаж, при минимальных затратах она позволяет быстро нарастить объем продаж.

Второй этап начинается с того, что появляется цель с точки зрения развития дистрибуции (региональных продаж) - это количественная дистрибуция.

Эта задача может быть поставлена по разному:

- а) присутствие в регионах,
- б) присутствия в городах-миллионерах,
- в) представленность в каналах продаж.

Если компания использует оптовую схему продаж в регионах, то задачи а и б им легко решить, так как оптовые клиенты покрывают почти всю территорию России. А задачу в при использовании оптовой схемы продаж будет тяжело решить, так как оптовые клиенты работают со свободным покрытием территории. Кроме того, есть ситуации, которые могут влиять на целесообразность дальнейшего развития продаж в регионах.

Основная задача это: а) войти в регион, б) попасть на полку магазина.

- Менеджеры закреплены за территориями.
- Происходит анализ существующих региональных клиентов с точки зрения решения задач количественной дистрибуции.
- Происходит более тщательный выбор и анализ новых региональных партнеров для решения задач развития количественной дистрибуции в регионах.

- Существующая поддержка региональных партнеров основана на системе бонусов от объема закупок и решения задач количественной дистрибуции.
- Нет централизованного и систематического сбора и анализа информации о ситуации в регионах.
- Трейд - маркетинговые мероприятия носят эпизодический характер.
- Все региональные партнеры используют более или менее стандартную технологию по работе с розничными точками.
- Основная задача для региональных менеджеров – это объем закупок региональных партнеров, и вторичная задача (не основная) - представленность продукции в рознице (количество розничных точек).
- Горизонт планирования текущей работы региональных менеджеров не превышает одного месяца.

В том случае, когда компания начинает процесс перехода с оптовой схемы продаж на дистрибутивную схему продаж, переход с первого этапа на второй может носить болезненный характер. В ходе этого перехода всегда происходит изменение существующих региональных партнеров, а если это делать быстро и не продуманно, то вероятность угрозы снижения существующих объемов продаж в регионах довольно значительна.

На этом этапе повышения эффективности региональных продаж происходит в двух направлениях:

Первое направление - это выбор региональных партнеров.

Второе направление - это отработка взаимодействия с региональными партнерами и разработка политики их поддержки. Другое дело, что на рынке FMCG варианты подобных политик постоянно копируются друг у друга. Выбор региональных партнеров это не такая простая задача, как может показаться. Это просто только с точки зрения теории, а не реального бизнеса.

На этом этапе основанная цель - это количественная дистрибуция, даже в том случае, когда ставится задача решения качественной дистрибуции.

Задача качественной дистрибуции может быть решена только после того, когда решена задача количественной дистрибуции, а не наоборот.

Третий этап развития дистрибуции (региональных продаж) на рынке FMCG появляется тогда, когда компания ставит задачу построения не количественной, а качественной дистрибуции. Эта задача возникает только после того, когда задача количественная дистрибуции решена, и темпы роста объема продаж в регионах замедлились.

Основной вопрос касается не того, где продукция продается, а как эта продукция покупается? Основная задача на этом этапе - это борьба за полку с конкурентами. Для этого этапа характерно:

- В компании разрабатывается сегментация своих розничных клиентов.
- В соответствии со своей внутренней сегментацией разрабатывается SKU (ассортиментные позиции) для каждого сегмента.
- Есть постоянный анализ присутствия продукции компании в регионах с учетом присутствия в сегментах розничной торговли от региональных партнеров (каналах продаж).
- Происходит постоянный контроль текущей работы региональных партнеров с точки зрения решения задач по представленности SKU в сегментах розницы.
- Задачи развития продаж дифференцируются по каналам сбыта с привязкой к конкретному региону.
- Трейд - маркетинговая активность носит постоянный и систематический характер, при этом она носит общий характер, а не дифференцируется по регионам.
- Основная задача региональных менеджеров это уже не объем отгрузки региональным клиентам, а их объем проданной продукции.
- Горизонт планирования региональных менеджеров составляет 3 месяца.

На этом этапе основные направления повышения эффективности региональных продаж осуществляются в двух направлениях.

Первое направление - это анализ качества работы своих региональных партнеров. Здесь много типовых проблем, связанных с работой региональных партнеров. По меньшей мере, региональный партнер не работает только с одним поставщиком, он заинтересован в получении дохода для себя, поэтому лояльность регионального партнера вещь не постоянная. У него есть свои планы развития, которые могут не совпадать с планами производителя. Более того конкуренция на рынке FMCG только увеличивается и т.д.

Второе направление - это комплекс мер, направленных на поддержание продаж у региональных партнеров. Этот комплекс может включать от развития продукта, поддержки региональных партнеров, до различного рода акций по продвижению продукции. На этом этапе основная задача развития региональных продаж - это борьба за полку с продукцией конкурентов.

Четвертый этап развития региональных продаж (дистрибуции) на рынке FMCG - это задача управления своим ассортиментом на полке. На этом этапе основная задача - это повышение эффективности работы и алгоритмизация работы региональных партнеров по управлению своим ассортиментом на полке.

На этом этапе осуществляется системное развитие всех задач, которые присутствовали на предыдущем этапе, при этом они доводятся до максимальной эффективности.

Для этого этапа характерно:

- Решение задач количественной и качественной дистрибуции в регионах завершено.
- Четкая алгоритмизация схемы работы региональных менеджеров.
- Четкое планирование развития продаж по сегментам и по регионам с участием региональных партнеров.

- У регионального партнера полностью алгоритмизирована работа с конечным сегментом.
- Есть постоянная система поддержки продаж для регионального партнера.
- Трейд маркетинговые мероприятия носят постоянный характер.
- Функция развития продаж реализуется через развитие продаж у региональных партнеров.
- Развитие продаж осуществляется через развитие продуктовой линейки и управления продажами по сегментам.

Таким образом, этапы развития региональных продаж на рынке FMCG мы можем определить на основании с целевых задач развития продаж с одной стороны, а с другой на основании соответствия существующих технологий продаж в коммерческой службе.

Первый этап - это задача увеличения объема продаж.

Второй этап - это количественная дистрибуция, задача попасть на полку.

Третий этап - это качественная дистрибуция, борьба за полку.

Четвертый этап - это сохранение доли рынка, управление полкой.

Выделение этапов может показаться довольно упрощенным, но это позволяет увидеть внутреннюю логику развития системы региональных продаж на рынке FMCG. И определить те задачи, которые надо решить для развития региональных продаж в конкретном случае. При этом нужно четко видеть возможность решения задач развития региональных продаж. Любая попытка решить задачу следующего этапа развития не решив задачу предыдущего, приводят только к распылению ресурсов.

Специфика сети дистрибуции заключается в том, что выбрав модель сети дистрибуции, производителю будет сложно что-то поменять. Поэтому прежде чем осуществить выбор в пользу той или иной цепочки реализации, необходимо сделать анализ ряда факторов:

- анализ рентабельности определенной магистрали для товаров;

- анализ рынков сбыта продукции;
- уровень соответствия канала целевой аудитории потребителей;
- возможность контролировать товародвижение;
- уровень конкуренции;
- доля максимально возможной прибыли;
- минимальные затраты ресурсов и денежных средств;
- предполагаемые объемы продаж;
- возможность расширения рынков сбыта и привлечения новых клиентов.

Факторы могут быть и иными, они зависят от специфики отрасли, в которой функционирует производитель. Но перечисленные положения играют значимую роль в эффективности выбранной схемы распределения продукции. Стратегия выбора проста: выбирается магистраль, которая по совокупности факторов является наиболее рабочей.

Эффективность использования инструментов дистрибуции отражается в следующих характеристиках:

- скорость доставки товара к конечному потребителю,
- степень удовлетворенности клиента представленным продуктом,
- информационная осведомленность покупателя характеристиками приобретаемого товара.

Грамотное построение сети дистрибуции характеризуется рядом издержек, однако польза, получаемая от эффективной организации данного процесса, покрывает все понесенные издержки. Прежде всего это достигается это за счет большего охвата целевой аудитории, представления товара на множестве различных рынках, и, как следствие, кратным увеличением продаж.

1.3. Мировой опыт построения сетей дистрибуции табачной продукции

В процессе распространения табачной продукции возможные классические схемы каналов продаж ограничены: дистрибьютор – дилер – конечный потребитель.

Оптовая компания поставляет товары в розничные магазины, а те продают конечным потребителям. Канал продаж в этом случае строится чаще всего по территориальному признаку: дистрибьютор – розничные сети – конечный потребитель.

Разновидностью канала «дистрибьютор – дилер – конечный потребитель» является канал «дистрибьютор – розничные сети – конечный потребитель». С учетом особого статуса розничных сетей и их неминуемо возрастающего веса выделим их в отдельный канал продаж: дистрибьютор – субдистрибьютор – дилер – конечный потребитель.

Для большинства табачных компаний приоритет остается за крупными федеральными сетями – львиную долю оборота дают именно они.

По состоянию на 2016 год ведущими табачными компаниями мира являлись (рис.1.3):

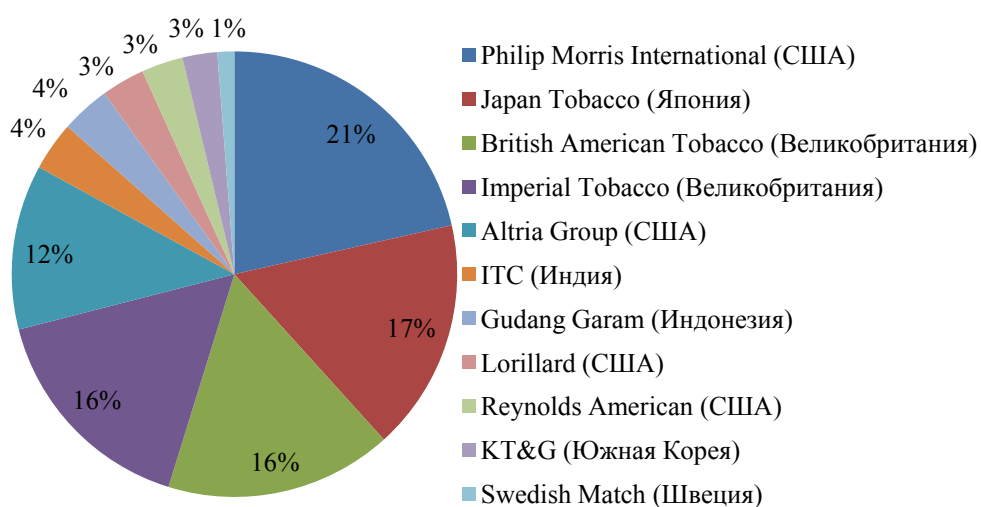


Рис. 1.3 – Лидирующие табачные компании мира

Philip Morris International (США) - 31,4
Japan Tobacco (Япония) - 24,6
British American Tobacco (Великобритания) - 24,1
Imperial Tobacco (Великобритания) - 23,7
Altria Group (США) - 17,5
ITC (Индия) - 5,2
Gudang Garam (Индонезия) - 5,2
Lorillard (США) - 4,6
Reynolds American (США) - 4,4
KT&G (Южная Корея) - 3,7
Swedish Match (Швеция) - 1,8

Табачная компания Philip Morris (PM) применяет систему эксклюзивной дистрибуции с прямой доставкой продукции. Ранее ту же систему внедрили в British American Tobacco, где она помогла сократить издержки и направить высвобожденные средства на продвижение продукции.

Новая система прямой доставки работает во всем мире, суть ее - в полном контроле дистрибуции поставщиком по всей цепи от производителя до розничной точки. Если ранее основной формой развоза сигарет от производителя была многократная перепродажа партий оптовым компаниям, то теперь в цепи остаются лишь три звена: производитель, дистрибьютор, розница.

Это не значит, что оптовым компаниям придется уйти с рынка, большинство оптовых компаний сейчас совмещают закупки табачной продукции с торговлей другими видами товаров, поэтому отказ от сигарет не может катастрофически повлиять на положение оптовиков.

Прямая доставка сокращает расходы производителя, поэтому многие крупные производители сигарет работают с условиями Direct Delivery, что дает много плюсов. Хранение предусматривается в городе-получателе, откуда в дальнейшем производится снабжение более мелких городов,

оптовиков, вэн-сэйлеров. На сегодняшний день крупные производители табачных изделий используют более быстрый способ доставки необходимого количества товаров и реализации его дистрибьюторами за счет хранения на качественных складах в большем количестве городов.

При такой схеме основными статьями расходов становятся затраты на ИТ-оснащение, набор новых сотрудников, открытие филиалов и увеличение автопарка. Прямая доставка сокращает издержки по дистрибуции, которые в свою очередь можно направить на продвижение продукции. Кроме того, имея только одного посредника между собой и розницей, производитель может более оперативно реагировать на предпочтения курильщиков. Непосредственное общение дистрибутора с пунктами продаж позволяет регулировать то, как расположены пачки сигарет на каждой отдельной витрине розницы. Прямая доставка позволяет поддерживать наличие продукции компании в розничных точках.

Как показывает практика, если проблему нехватки табачной продукции ощущают до 10% розничных точек, это отбирает у компаний-производителей 1-2% доли рынка. Отсутствие продукции в региональных пунктах продаж может отобрать у производителя до 10% прибыли в отдельно взятом населенном пункте.

Переход на прямую доставку всех ведущих игроков табачного рынка - лишь вопрос времени, эта форма дистрибуции выгодна и самим дистрибуторам: в рамках программы они открывают новые филиалы, пополняют автопарк, однако таким видом доставки могут заниматься только крупные поставщики, у которых есть серьезные административные и инвестиционные ресурсы. Прямая доставка лишает дистрибьюторов зависимости от оптовых компаний, которые могут как отказаться от услуг дистрибьютора, так и диктовать свои цены в отдельных регионах.

Все больше табачных компаний переходят на монодистрибутивную модель, которая предусматривает существование на рынке ограниченного количества крупных дистрибуторов, которые берут на себя обеспечение

полного цикла дистрибуции товара. Это мощные компании с развитой сетью, способные доставить продукцию производителя в любой уголок страны или региона с помощью собственных ресурсов.

Использование монодистрибутивной модели достаточно давно и успешно работает на рынке табачных изделий во многих развитых странах: Япония, Китай, Венгрия, Франция, Италия, Швеция, Бразилия.

К примеру, во Франции и Италии крупнейшим оператором дистрибуции табачных изделий является компания Logista, которая занимает 99% рынка дистрибуции Италии и 100% во Франции. Эта компания обслуживает более 70 тысяч точек продажи через собственные распределительные центры и магазины C&C и исправно наполняет бюджеты этих двух стран. Еще один пример монодистрибуции – Швеция, где доминирующее положение на рынке дистрибуции табачных изделий занимает компания SMD с более чем 90% долей рынка. Компания обеспечивает поставки в 10 тысяч точек по всей стране.

В Украине эта модель хорошо зарекомендовала себя на рынке табачных изделий, где ключевым дистрибутором является компания TEDIS Ukraine. Компания имеет 35 собственных региональных структурных подразделений, через которые обслуживает около 50 тысяч торговых точек на территории всей страны. Для построения системы дистрибуции, которая существует сейчас в TEDIS Ukraine, компания инвестировала и продолжает инвестировать значительный объем средств в создание развитой сети региональных структурных подразделений, обучение и развитие персонала, построение логистических процессов, IT и аппаратные решения для увеличения эффективности и т. д.

Есть и примеры успешного использования нетрадиционной стратегии для вывода на рынок табачных брендов. После всевозрастающих ограничений, а затем и полного запрета на рекламу табачных изделий и спонсорство производителями сигарет различных мероприятий, компания Imperial Tobacco решила в 1999 году вывести на рынок сигареты в

низкоценовом сегменте. Спустя 9 лет на марку этой компании – Richmond – приходилось более 16% продаж всех сигарет в Великобритании. И добиться таких результатов удалось безо всяких рекламных кампаний. Успех обусловили два фактора: низкая цена и выпуски пачек специальных серий, а также независимые каналы распространения продукции.

Выбор каналов дистрибуции в табачной отрасли имеет даже более важное значение, чем в других отраслях. Компания Imperial Tobacco решила использовать независимые каналы, ибо независимые торговцы занимают большую часть рынка. Сэкономленные средства были направлены на развитие каналов сбыта. Для того, чтобы заявить о выходе того или иного продукта, компания размещала информацию о нем в отраслевых изданиях. К тому же была разработана специальная программа участия в специализированных выставках. Однако самым ценным оружием в компании считали персонал.

В компании позаботились о том, чтобы каждый менеджер по продажам знал все о своем продукте и обо всех связанных с ним технических и юридических нюансах, таким образом они превратились из простых менеджеров в экспертов-товароведов, которые так необходимы представителям розницы.

Это был правильный шаг, учитывая, что супермаркеты с очень малой долей вероятности решатся выставить на полки товар, который не поддерживается рекламной или пиар-кампанией. Единственный вариант, на который обычно соглашаются сети, это продукт с маржинальностью 60-70%. В Великобритании очень сильны позиции собственных торговых марок сетей, поэтому появление новых недорогих продуктов может не вполне вписаться в политику продуктовых ритейлеров. Ритейлеры и так предлагают потребителям как продукты высокой ценовой категории, так и их дешевые аналоги, представленные собственными торговыми марками. Владельцам дешевых брендов, типа Richmond, пришлось бы позиционировать свои

товары где-то между дорогими продуктами и собственными торговыми марками супермаркетов.

В то же время, помимо крупных сетей на рынке Великобритании присутствуют и менее крупные магазины. Такие сети в отличие от их более крупных конкурентов зачастую не в состоянии предложить посетителям всю линейку собственных торговых марок в противовес дорогим брендованным продуктам. Поэтому они с большой долей вероятности согласятся пустить на полки дешевые марки, которые не были поддержаны рекламной кампанией. Этой возможностью воспользовалась Imperial Tobacco с большим успехом.

Что касается российского рынка, то монополия государства на табачные изделия в России была ликвидирована в 1992 г. С выходом на российский рынок транснациональных табачных компаний (ТТК) в начале 1990-х годов рынок в России претерпел значительные изменения. Крупным успехом иностранного табачного капитала стало решение Правительства В. С. Черномырдина 1993 г. о создании совместных предприятий с ТТК, допуск иностранного капитала на табачный рынок страны. Это привело к быстрому поглощению табачного рынка России, резкому росту производства, превысившего потребление, и контрабанде из России в невиданных объемах.

Важную роль сыграл дефолт 17 августа 1998 года, после которого иностранные табачные компании приняли решение о переходе к местному производству табачных изделий на базе расширения производственных мощностей. За несколько лет Россия, до того практически не производившая табачный лист, т.е., в отличие от многих стран мира, не имевшая экономической зависимости от выращивания табака, стала лидером в плане производства табачных изделий.

До введения нового запрета на продажу сигарет в киосках, основным каналом дистрибуции и реализации табачной продукции в России были неспециализированные независимые киоски (газетные и др.), коммерческие и небольшие продуктовые магазины, автозаправочные станции и т.д. – на их

долю приходилось 65% рынка. После введения запрета их доля резко уменьшилась в пользу специализированных точек продаж, а также крупных магазинов.

К двум основным оптовым дистрибуторам относятся Мегаполис (эксклюзивный дистрибутор компаний Джапан Табакко Интернешнл и Филипп Моррис Интернешнл), на который приходится более 60% объема продаж по стране в целом. ГК «СНС» - единый дистрибутор British American Tobacco.

По оценкам аналитиков, объем рынка дистрибуции сигарет в России превышает 12 млрд долларов, 20% рынка принадлежит SNS, 70-75% - входящей в группу «Меркурий» компании «Мегаполис».

Столь высокая концентрация на российском рынке дистрибуции табака была не всегда. До 2007 года доля «Мегаполиса» составляла примерно 55%. Но в 2007 году «Мегаполис» приобрел ряд независимых табачных дистрибьюторов, а в 2008-м JTI после слияния с другим международным табачным производителем - Gallaher - отказалась от сотрудничества с 11 дистрибьюторами в пользу «Мегаполиса».

Ужесточение условий работы на рынке сигарет во всем мире, и, в частности в России, приводит к тому, что легальные участники рынка стремятся укрепить сложившуюся конструкцию дистрибуции.

При этом конкуренция отходит на второй план. Для табачных компаний сейчас важнее гарантировать стабильность рынка в грядущей ситуации. Так, Philip Morris инвестирует в прямую дистрибуцию в расчете на нивелирование наметившегося снижения розничных продаж за счет доходов от оптового звена. Для JTI в развитии прямых продаж важен контроль над объемом и стабильностью рынка.

Помимо традиционных каналов дистрибуции, производители табачных изделий пробуют и новые, вроде продажи сигарет через интернет-магазины. И хотя Минэкономразвития отказалось легализовать торговлю сигаретами в

интернете, объяснив это борьбой с курением, у канала определенно есть будущее.

В отличие от продаж алкоголя в интернете конструкция с сигаретами может быть более простая. Хотя, например, есть ограничение на выкладку на прилавки магазинов сигарет и так далее, непонятно, как это реализовать в интернете. Также возникает проблема контроля реализации несовершеннолетним. Некоторые эксперты также отмечают, что табачные изделия — нерентабельная продукция для розничной реализации в интернете. Ведь никто не станет покупать одну пачку в сети, ибо доставка этой пачки превысит ее стоимость. Есть смысл в оптовых продажах, и сейчас на сайтах можно купить контрафактную и контрабандную продукцию из соседних стран без акцизных марок, стоимость которых существенно меньше, что делает их выгодными для покупки в интернете.

В Америке и Европе продажи сигарет в интернете запрещены, ибо сложность государственного контроля за оборотом продукции в интернете делает эту область доступной для злоупотреблений.

Есть и другие перспективные каналы сбыта табачных изделий, например, продажи сигарет посредством вендинговых машин. Современные электронные технологии идентификации личности позволяют контролировать возраст покупателя эффективнее, чем это происходит в традиционной рознице, так что вполне возможно возникновение нового канала.

2. Анализ рынка табачной продукции в России

2.1. Законодательное регулирование оборота табачной продукции в России

Отличительной особенностью законодательства об обороте табачной продукции в России является то, что оно регулирует специфические моменты, на которых основан табачный оборот и потребление табачной продукции, в отличие от законов СССР или Российской Империи, которые регулировали такие частные стороны табачного оборота, как маркировка, количество и качество.

Новый закон № 15 ФЗ «Об охране здоровья граждан от воздействия окружающего табачного дыма и последствий потребления табака» от 23.02.2013г. сконцентрирован не столько на регулировании оборота табака и его производства, сколько на охране жизни и здоровья граждан, а также поддержании идей здорового образа жизни общества. Впервые в законе даны определения табачного дыма, потребления табака как такового, последствий потребления табака, спонсорства табака, дано точное и подробное определение табачных организаций. Закон № 15 ФЗ не дифференцирует субъектов «табачных» правоотношений, в отличие от правовых актов прошлого, акцентируя внимание, в основном, на территориальном ограничении курения табака, конкретно указывая места, где курение запрещено (ст. 12) [11], а также жестко разграничивая точки розничной продажи табачных изделий (ст. 19) [11].

Новый закон учитывает условия современной жизни, развитие технологий и массовых коммуникаций, а также аспекты современной культуры, поэтому регулирует такие стороны табачного оборота, как реклама, демонстрация табачной продукции в аудиовизуальных произведениях (ст. 16) [11], оказание гражданам медицинской помощи, направленной на прекращение потребления табака, лечение табачной

зависимости и последствий потребления табака (ст. 17) [11], мониторинг и оценка эффективности реализации мероприятий, направленных на предотвращение воздействия окружающего табачного дыма и сокращение потребления табака (ст. 22) [11], и т. д.

Детальная же регламентация производства и реализации табака остается за действующим законодательством и регулируется нормами гражданского и международного права. Федеральным законом от 22 декабря 2008 г. № 268-ФЗ «Технический регламент на табачную продукцию», Федеральным законом от 21 ноября 2011 г. № 323-ФЗ «Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации», Федеральным законом от 28 декабря 2009 г. № 381-ФЗ «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации» [11].

Что касается запретов и ограничений на рекламу табака, то они, так же как и кризис, почти не влияют на уровень потребления в стране, однако лишают игроков рынка полноценной конкуренции, так как делают недоступными всевозможные средства коммуникации с потребителем.

В США из-за резкого подорожания сигарет, ограничения на их рекламу, а также изменений в общественном сознании, вызванных активной антитабачной пропагандой, курят только 24% населения. По данным Национальной Ассоциации генеральных прокуроров США, продажи сигарет в стране за последние 54 года серьезно упали.

В Великобритании реклама табачных изделий запрещена с 2003 г., годом позже был введен запрет на любого вида промоушн, директ-маркетинг и спонсорство. Планируется запретить сигаретные дисплеи и торговые автоматы. По данным Gallup, в Великобритании продажи сигарет через год после введения запрета на курение в общественных местах упали на 7%.

В России запреты на рекламу начались с 1996 г. – запретили рекламу на телевидении, с 2007 г. – радиорекламу, наружную рекламу на улицах, также были ограничены некоторые формы вспомогательных акций.

В Госдуму неоднократно поступали законопроекты, которые предлагали полное ограничение табачной продукции. Однако еще в 2001 г. президент Владимир Путин в своем заключении на один из законопроектов признал полный запрет рекламы табака противоречащим Конституции ограничением права граждан в части, касающейся получения информации о товарах и услугах. Последним изменением в регулировании деятельности табачного бизнеса стал новый ФЗ «Технический регламент на табачную продукцию», который вступил в силу с 26 декабря 2009 г. и с тех пор много раз изменялся.

В соответствии с Федеральным законом от 04.05.2011 № 99-ФЗ «О лицензировании отдельных видов деятельности» оптовая и розничная торговля лицензированию не подлежит.

Постановление Правительства Российской Федерации от 12.04.2000 № 337 «О лицензировании деятельности по производству и оптовой торговле табачными изделиями» на данный момент утратило свою силу в связи с изданием Постановления Правительства РФ от 22.07.2002 № 548.

Законом не предусматривается ограничение времени продажи, торговать можно круглосуточно.

Информация о табачной продукции, предлагаемой для розничной торговли, доводится продавцом в соответствии с законодательством Российской Федерации о защите прав потребителей до сведения покупателей посредством размещения в торговом зале перечня продаваемой табачной продукции, текст которого выполнен буквами одинакового размера черного цвета на белом фоне и который составлен в алфавитном порядке, с указанием цены продаваемой табачной продукции без использования каких-либо графических изображений и рисунков. Демонстрация табачной продукции покупателю в торговом объекте может осуществляться по его требованию после ознакомления с перечнем продаваемой табачной продукции с учетом требований статьи 20 ФЗ «Об охране здоровья».

Меры государственного воздействия на уровень цен табачной продукции осуществляются посредством установления минимальных и максимальных розничных цен такой продукции. В силу пп. 11 п. 1 ст. 9 Федерального закона от 22.12.2008 г. N 268-ФЗ «Технический регламент на табачную продукцию» (далее - Технический регламент), сведения о максимальной розничной цене в рублях, должны наноситься на потребительскую упаковку табачных изделий, согласно которому на одной из наружных сторон каждой потребительской упаковки (пачки) сигарет и папирос должны быть нанесены:

- максимальная розничная цена, по которой сигареты и папиросы могут быть реализованы потребителям;

- сведения о месяце и годе изготовления сигарет и папирос.

В ч. 5 ст. 13 Федерального закона от 23.02.2013 г. N 15-ФЗ «Об охране здоровья граждан от воздействия окружающего табачного дыма и последствий потребления табака» (далее Закон от 23.02.2013 г. N 15-ФЗ), установлено, что реализация табачной продукции по цене, которая ниже минимальных розничных цен и выше максимальных розничных цен, установленных в соответствии с законодательством Российской Федерации о налогах и сборах, запрещена. При этом согласно ч. 3 указанной статьи минимальные розничные цены устанавливаются на уровне семидесяти пяти процентов от максимальных розничных цен, определяемых в порядке, установленном Налоговым кодексом Российской Федерации.

В силу ч. 2 ст. 187.1 НК РФ максимальная розничная цена представляет собой цену, выше которой единица потребительской упаковки (пачка) табачных изделий не может быть реализована потребителям предприятиями розничной торговли, общественного питания, сферы услуг, а также индивидуальными предпринимателями; максимальная розничная цена устанавливается налогоплательщиком самостоятельно на единицу потребительской упаковки (пачку) табачных изделий отдельно по каждой марке (каждому наименованию) табачных изделий. Там же определено, что

под маркой (наименованием) в целях названной главы понимается ассортиментная позиция табачных изделий, отличающаяся от других марок (наименований) одним или несколькими из следующих признаков — индивидуализированным обозначением (названием), присвоенным производителем или лицензиаром, рецептурой, размерами, наличием или отсутствием фильтра, упаковкой.

Таким образом, минимальная розничная цена = 75% от максимальной розничной цены.

Продажа табачных изделий ниже максимальной розничной цены, указанной на пачке изделия (не более чем на 25%) не образует состав ст. 14.3.1 КоАП РФ - спонсорство табака либо стимулирование продажи табака.

Розничная торговля табачной продукцией осуществляется в специально оборудованном здании или его части. Этим зданием может служить магазин или павильон (подсобка + торговый зал с одним оборудованным рабочим местом). Обязательно должно быть определено место под прием, хранение, подготовку к продаже товара, при этом законом не запрещено осуществлять указанные мероприятия в одном месте.

Возможна торговля в других торговых объектах, в т.ч. развозная, но при обязательном условии – отсутствие в конкретном населенном пункте магазинов и павильонов.

Запрещается осуществлять торговлю сигаретами на выставках, ярмарках, в т.ч. с помощью развозной, разносной, дистанционной и торговли через автоматы. Запрещена торговля через окно.

Продажа сигарет запрещена (Данный вопрос регламентируется ФЗ №15 «Об охране здоровья граждан от воздействия окружающего табачного дыма и последствий потребления табака») на территориях и в помещениях, предназначенных:

1. для оказания образовательных услуг, т.ч. дошкольное образование — ясли, детские сады;
2. услуг учреждениями культуры и органов по делам молодежи;

3. услуг в области физической культуры и спорта;
4. медицинских, реабилитационных и санаторно-курортных услуг;
5. на всех видах общественного транспорта (транспорта общего пользования) городского и пригородного сообщения (в том числе на судах при перевозках пассажиров по внутригородским и пригородным маршрутам);
6. в помещениях, занятых органами государственной власти, органами местного самоуправления;
7. на расстоянии менее чем 100 (сто) метров по прямой линии без учета искусственных и естественных преград от ближайшей точки, граничащей с территорией, предназначенной для оказания образовательных услуг.
8. на территориях и в помещениях (за исключением магазинов беспошлинной торговли) железнодорожных вокзалов, автовокзалов, аэропортов, морских портов, речных портов, на станциях метрополитенов, предназначенных для оказания услуг по перевозкам пассажиров, в помещениях, предназначенных для предоставления жилищных услуг, гостиничных услуг, услуг по временному размещению и (или) обеспечению временного проживания, бытовых услуг;
9. запрещается оптовая и розничная торговля насваем и табаком сосательным (снюсом).

Статья 20 ФЗ №15 «Об охране здоровья граждан»вносит запрет на продажу сигарет и иной табачной продукции несовершеннолетним», в данном случае имеется ввиду возраст полных 18 лет.

По сравнению с зарубежными странами российские законодатели не прибегают к драконовским методам искоренения табакокурения, однако все равно создают препятствия для свободной конкуренции между производителями.

С учетом финансово-экономического кризиса нельзя забывать о том, что он тоже оказал определенное влияние на покупателя: изменил структуру потребления. Уменьшение платежеспособного спроса и увеличение акцизов привело к переключению потребителей на более доступные по цене сигареты.

Сигареты в России стоят почти вдвое дороже, чем в соседних странах. Сохранение ежегодных темпов роста акциза на уровне более 40% на протяжении последних шести лет вкупе с изменением макроэкономической ситуации и снижением покупательной способности населения создало все необходимые предпосылки для начала массового перехода потребителя на контрабандный и контрафактный продукт.

Средняя цена пачки сигарет в российском магазине составляет 90-110 руб. за пачку, при себестоимости 8-10 руб (доходность от оборота для цепочки участников торговли свыше 1000%). Согласно данным за 9 месяцев 2016 года, 60 процентов нелегальных сигарет были привезены в России из стран Евразийского экономического союза (Белоруссия, Казахстан, Киргизия и Армения).

Что касается перспектив законодательного регулирования табачной отрасли, то Росалкогольрегулирование (РАР) подготовило проект указа президента о преобразовании службы в Росалкогольтабакрегулирование (сокращенный вариант, предположительно, РАТР). Несмотря на то, что участники рынка не видят смысла в создании системы контроля табачной отрасли, именно этим собирается заняться обновленное ведомство.

Служба по регулированию алкогольного рынка преобразуется в службу по регулированию алкогольного и табачного рынков. На нее возлагаются функции по контролю за производством и оборотом этилового спирта, алкогольной, спиртосодержащей и табачной продукции, по надзору и оказанию услуг в этой сфере.

Из проекта указа также следует, что выработка и реализация госполитики, а также нормативно-правовое регулирование в сфере

производства и оборота табачной продукции передаются Минфину (ранее эти вопросы были в компетенции Минсельхоза). В ходе работы над реорганизацией правительству еще предстоит уточнить функции, возложенные на новую службу и Минфин.

Для реформы есть как минимум три причины. Во-первых, рост акцизов на табачную продукцию в России и отсутствие единой акцизной политики в ее отношении в государствах - членах Евразийского экономического союза (ЕАЭС), что создает условия для увеличения нелегального оборота контрафактных и контрабандных табачных изделий. Производство и оборот незаконного табака приводят к потерям бюджета. По данным статистики, за 2012–2016 годы они составили 105 млрд рублей, из них около 20 млрд рублей в 2014 году и около 50 млрд рублей - в 2015-м. По данным Федеральной налоговой службы (ФНС), поступления от табачных акцизов в 2014 и 2015 годах составили 314 млрд рублей и 379 млрд рублей соответственно.

Во-вторых, отсутствует компетентное ведомство, занимающееся исключительно курированием табачной отрасли. Сейчас ее регулирование делят Минсельхоз, Минздрав, Минпромторг, МВД, ФНС, ФТС и Роспотребнадзор.

В-третьих, опыт мировых практик говорит о централизации госрегулирования табачной и алкогольной отраслей. Например, в США это Бюро налогообложения и торговли алкогольной и табачной продукцией, находящееся в ведении министерства финансов.

Одной из форм учета и дальнейшего контроля табачной отрасли может стать фиксация информации в единой государственной автоматизированной системе (ЕГАИС) - учитывая, что сигареты по аналогии с алкоголем маркируются акцизными и специальными марками. Значительных затрат на реализацию идеи не требуется: торговлю табачными изделиями осуществляют около 350 тыс. торговых точек, при этом 220 тыс. объектов розничной торговли алкогольной продукцией уже подключены к ЕГАИС,

отмечено в письме. Из документов правительства следует, что реализация указанных мер позволит уже к 2020 году достичь стабилизации ситуации на табачном рынке.

Правительство по-прежнему рассматривает две схемы контроля в табачной отрасли: введение системы ЕГАИС либо маркировка продукции по аналогии с чипированием в меховой отрасли.

2.2. Сегментация рынка табачных изделий в России

Производство табачных изделий – одна из крупнейших статей доходов бюджета России. В 2017 году поступления от этой отрасли ожидаются на уровне 355 млрд. рублей, что, однако, на 21 миллиард ниже прогноза.

Несмотря на всю масштабность отрасли, а также рост поступлений в бюджет от нее в течение 2015-2017 гг., она в значительной степени подвержена изменению экономической конъюнктуры в стране. В течение последних пяти лет отрасль находится в состоянии перманентного ужесточения условий. Основными тенденциями здесь являются: повышение акциза, изменение его структуры, рост доли контрафактной продукции и теневого рынка.

Акциз на обычные сигареты с фильтром, составляющие основу табачного рынка в России, является так называемым «комбинированным» и состоит из двух частей: специфической и адвалорной. Специфическая ставка предполагает уплату фиксированного процента с каждой тысячи произведенных сигарет. Адвалор – это процент, уплачиваемый с максимальной розничной стоимости каждой пачки сигарет. Согласно действующим правилам регулирования, доля адвалора в структуре акциза будет увеличиваться – в 2017 году ее рост составил 2,5% (с 8,5% до 11%), а к 2019 году она вырастет до 13%. Такое изменение делает объем поступлений в бюджет значительно менее прогнозируемым, ставя его в зависимость от потребительского поведения. Эксперты прогнозируют в 2019 году сокращение гарантированного сбора от табачных акцизов до 36% с 47%. Некоторое влияние на объемы продаж сигарет также оказал запрет на открытую выкладку сигарет в местах их продажи, действующий с 1 июня 2014 года.

На этом фоне, а также при ухудшении экономической ситуации в стране, производители табачных изделий ожидают сокращения легального

рынка сигарет в 2017 году на 9-12%. В 2015 году легальный рынок уже упал на 5%, а в 2016 – на 10,4%. При этом, доля контрафакта в общем объеме нелегальной продукции составляет до 70%. Также, по мнению, экспертов, Россия приближается к критической величине – 8% от ежедневных расходов на приобретение табачных изделий. Считается, что это может дать дополнительный толчок к росту теневого рынка, т.к. едва ли можно предположить, что потребители табачных изделий откажутся от курения по причине роста их стоимости; вероятнее всего, будет происходить смещение спроса в сторону бюджетного ценового сегмента.

При снижении объемов легального рынка на территории РФ происходит увеличение объема экспорта в страны СНГ – в первую очередь в Белоруссию и Казахстан, где потребление табака растет. Такая тенденция обусловлена не только стремлением производителей загрузить высвобождающиеся производственные мощности, но и удешевлением российского производства из-за ослабления рубля. Себестоимость производства имеет крайне небольшую долю в общей стоимости пачки сигарет, основную долю составляет стоимость бренда и акциз. При этом, акциз при экспорте не платится, а все остальные затраты привязаны к рублю. Таким образом, производить оказывается выгоднее в России.

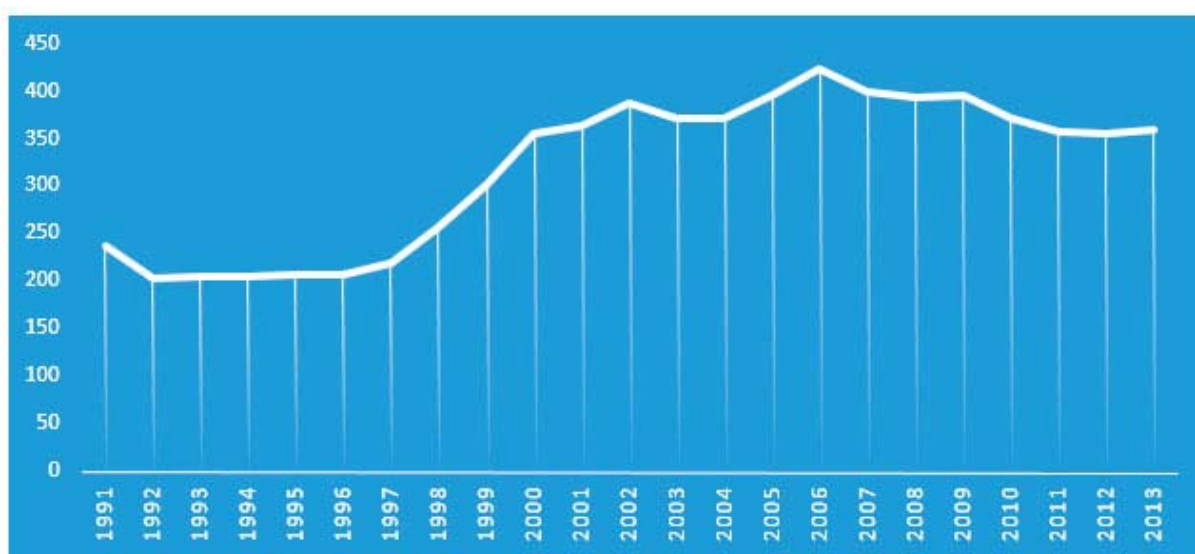


Рис. 2.1 - Динамика продаж сигарет и папирос в России в 1991-2013 гг., данные Росстат на основе балансового метода, млрд. шт.

Данные Росстата расходятся с данными о поступлениях в бюджет и другими источниками. Согласно этим данным, общая выручка по разделу ОКВЭД 16.0 «Производство табачных изделий» в РФ составила 214,76 млрд. рублей. Динамика рынка в денежном выражении представлена на Рис. 2.2.



Рис. 2.2 - Динамика финансовых показателей табачного производства (ОКВЭД 16.0) в 2006-2014 гг., тыс. руб.

Согласно данным, представленным в отчете маркетингового агентства «Эй Си Нильсен» о развитии табачного рынка в России в период 2015 - 2016 годов рыночная доля ведущих производителей оценивалась следующим образом: (см. таблицу 2.1 – приложение 1).

Таким образом, к началу 2017 года российский рынок табачных изделий фактически был поделен между шестью ведущими международными табачными компаниями и характеризовался значительной степенью концентрации

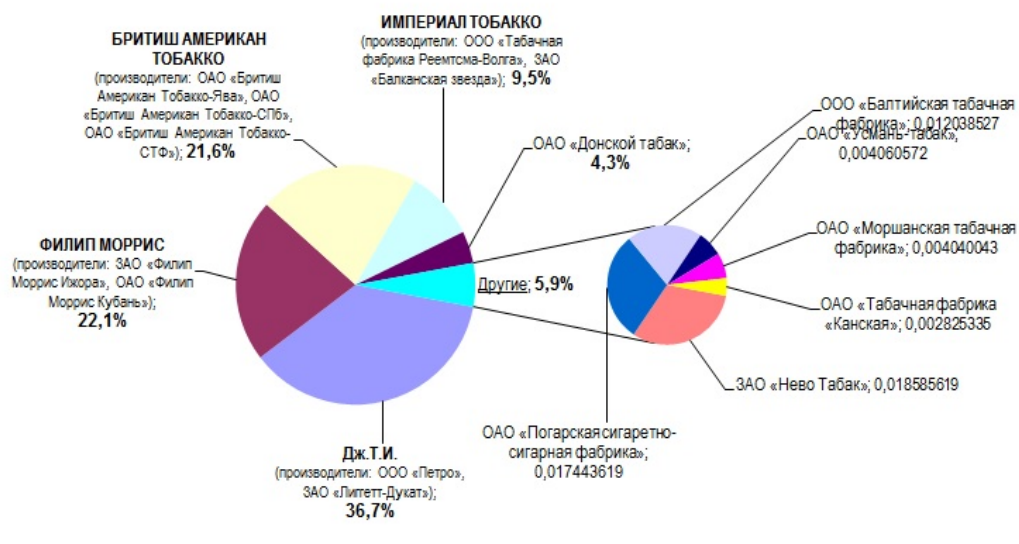


Рис. 2.3 – Доля рынка по производителям табачных изделий

Принцип ценовой сегментации рынка заключается в том, что марки сигарет раз и навсегда закрепляются в определенном сегменте на основании цен исходного периода. В дальнейшем, марки сигарет не меняют своей принадлежности к сегменту, несмотря на рыночные колебания средней цены (даже если из-за них марка выходит за ценовые границы сегмента, к которому она отнесена), за исключением случаев ценового перепозиционирования.

Критерием ценового перепозиционирования можно считать изменение цены марки сигарет на 50% ценового диапазона (т.е. разницы между верхней и нижней границами) ее первоначального сегмента, в том случае, если при этом изменении цена марки пересекла мягкую границу исходящего сегмента.

Мягкие границы сегментов устанавливаются следующим образом:

- верхняя мягкая граница = верхняя жесткая граница + ценовой диапазон вышестоящего сегмента/10);
- нижняя мягкая граница = нижняя жесткая граница - ценовой диапазон нижестоящего сегмента/10);

Есть вариант деления рынка сигарет на такие сегменты как сегменты сигарет различной крепости, различной толщины, с различным типом фильтра. Но общепринятым подходом к ценовой сегментации рынка считается условное деление рынка на 6 ценовых сегментов, а именно:

- «Суперпремиальный» (цена за пачку сигарет более 150 руб.);
- «Премиальный» (от 100 до 150 руб. за пачку сигарет);
- «Среднеценовой» (от 70 до 100 руб. за пачку сигарет);
- «Доступный» (от 40 до 70 руб. за пачку сигарет);
- «Дешевый с фильтром» (менее 40 руб. за пачку сигарет);
- «Сигареты без фильтра, папиросы».

В результате анализа представленной ведущими табачными производителями информации об объемах производства сигарет с учетом ценового сегментирования рынка установлено следующее.

По итогам 2016 года основные производители сигарет в России занимают следующие позиции:

- компания «ДЖАПАН ТОБАККО Инк.» (производители: ООО «Петро», г.С-Петербург; ЗАО «Лигgett-Дукат», г.Москва), имеет долю на рынке в размере 36,7%;
- компания ФИЛИП МОРРИС (производители: ЗАО «Филип Моррис Ижора», Ленинградская обл.; ОАО «Филип Моррис Кубань», г.Краснодар), имеет долю на рынке в размере 22,1%;
- компания БРИТИШ АМЕРИКАН ТОБАККО (производители: ОАО «Бритиш Американ Табакко-Ява», г.Москва; ОАО «Бритиш Американ Табакко-СПб», г.С-Петербург; ОАО «Бритиш Американ Табакко-СТФ», г.Саратов), имеет долю на рынке в размере 21,6%;
- компания ИМПЕРИАЛ ТОБАККО Групп (производители: ООО «Табачная фабрика Реемтсма-Волга», г.Волгоград; ЗАО «Балканская звезда», г.Ярославль), имеет долю на рынке в размере 9,5%;
- ОАО «Донской табак», г.Ростов-на-Дону, имеет долю на рынке в размере 4,3%.

Совокупная доля указанных компаний на российском рынке сигарет составляет 94,2 %. Остальные участники рынка имеют доли менее 2%.

Наибольшую долю в размере 43,8% в структуре рынка сигарет занимает сегмент «Дешевый с фильтром», далее следуют «Среднеценовой» сегмент - 18,2% и «Доступный» - 14,3%. Доли сегментов «Суперпремиальный», «Сигареты без фильтра, папиросы» и «Премиальный» составляют 8,7%, 7,9% и 7,0% соответственно (таблица 2.2 – приложение 2, и рис. 2.4).

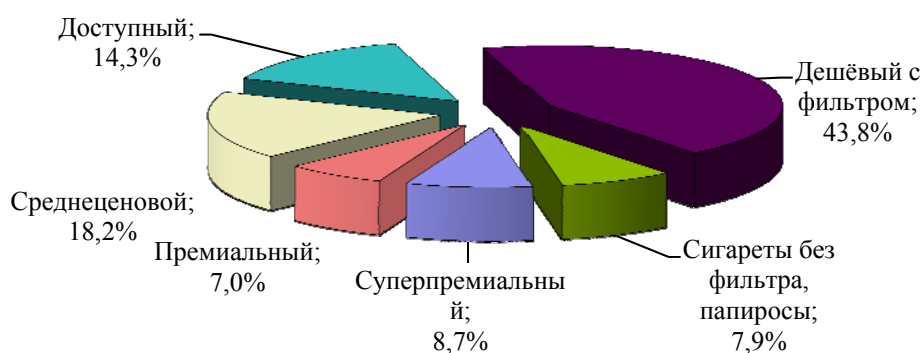


Рис. 2.4 – Доли сегментов на рынке

Продукция названных выше компаний представлена почти во всех сегментах рынка. Исключение составляют компании ФИЛИП MORRIS и БРИТИШ АМЕРИКАН TOBACCO, которые не производят сигареты без фильтра и папиросы.

Вместе с тем выявлено, что сигаретная продукция ведущих табачных компаний представлена в ценовых сегментах рынка в различной степени. Так, например, наибольшую долю в ценовом сегменте «Среднеценовой» занимает компания ДЖАПАН TOBACCO, доля компании составляет 60%, компания ФИЛИП MORRIS доминирует в ценовом сегменте «Премиальный», имея долю в размере 75,7%, а компания БРИТИШ АМЕРИКАН TOBACCO - в ценовом сегменте «Суперпремиальный» с долей в размере 63,3%.

2.3.Сбытовая структура рынка

В данной части работы, будет рассмотрена другая сторона рынка табачной продукции, а именно потребительский спрос. Для начала стоит выделить особенности рынка в целом. А именно спрос на табачную продукцию в целом характеризуется крайне низкой эластичностью по цене. Табачная продукция находится в той же категории продукции, что и товары первой необходимости. Макконнелл и Брю в своей работе «Экономикс» приводят значение эластичности спроса по цене равное 0,42. Данное значение обозначает следующее: при увеличении цены табачной продукции на 1% величина спроса уменьшится всего лишь на 0,42%. Стоит уточнить, что данное значение, предложенное Макконнеллом и Брю, характеризует табачную индустрию в целом, но не конкретный бренд или марку сигарет. Эластичность спроса по цене конкретного бренда сигарет вычислить довольно сложно, данный феномен связан со многими факторами. Одним из них является тот факт, что цены на табачную продукцию строго регулируются государством, таким образом, фирмы не имеют возможности повышать цену на свою продукцию самостоятельно. И даже если цены в действительности повышаются, то повышение цены на какой-либо бренд сопровождается повышением цены почти на всю линейку продукции. Данная ситуация связана с высокой регуляцией отрасли государством, а именно акцизы и установление МРЦ (максимальной розничной цены). Данный аспект будет рассмотрен более подробно в следующей части работы и будет использоваться для выдвижения предпосылок построения модели. Также стоит заметить, что понижение цены на рынке, характеризуемом эластичностью по цене ниже единицы, не является рациональным решением и ведет, как правило, к снижению прибыли. Данная логика подтверждается эмпирическими исследованиями, приведенными ранее в работе Смита и

Уилсона «The Predictive Validity of the Karnani and Wernerfelt Model of Multipoint Competition» (1995).

Сегодняшняя физическая емкость табачного рынка России составляет:

- 375 - 385 млрд. шт. курительных изделий, из которых на долю россиян приходится 340 - 350 млрд. шт. и нелегальных мигрантов - 30 - 40 млрд. шт.;
- 300 - 350 тонн потребительских табаков.

Стоимостная емкость потребительского рынка табачной продукции выросла до 250 млрд. руб. По расчетам специалистов Минфина РФ, в связи с прогнозируемым дальнейшим ростом благосостояния населения следует ожидать увеличения спроса на более дорогие сигареты, а соответственно емкость табачного рынка увеличится к концу текущего десятилетия до 300 млрд. руб.

Емкость отечественного рынка оценивается экспертами в 360-380 млрд сигарет в год. Возьмем за среднюю стоимость пачки, например, 30 рублей. Тогда при приблизительном подсчете объем рынка сигарет может составлять около 570 млрд рублей. Внутреннее производство в последние 5 лет стабильно держится в диапазоне 405-415 млрд штук. Отмечается устойчивая тенденция роста экспорта и снижения импорта табачных изделий.

Среди основных ожидаемых сейчас экспертами тенденций - падение спроса на табачную продукцию и изменение потребительских предпочтений в сторону более дешевых марок.

Таблица 2.4 - По данным опроса, проведенного в декабре 2016

Ответы резидентов	Процент
Перейдут на более дешевые сигареты	10,95
Не будут переходить на более дешевые сигареты	43,42
Бросят курить	45,63

На протяжении первых трех кварталов прошлого года наблюдалось усиление изменения предпочтений совершеннолетних потребителей сигарет в пользу более дорогих марок. В последнем квартале 2016 года и в начале этого мы наблюдаем лишь замедление этой тенденции. О спаде спроса в табачной отрасли можно говорить лишь в сегменте сигар, сигареты же пока востребованы в прежнем объеме, хотя предполагаемый рост продаж не был достигнут.

И этому способствовал кризис. По данным мониторинга кризиса исследовательской компании Comcon Research International, четверть опрошенных потребителей в феврале подтвердили, что стали экономить на сигаретах. Это больше, чем в начале кризиса (в ноябре таких было только 19%). Примерно 10% стали курить реже, остальные переключились на более дешевые марки и места приобретения.

По оценкам аналитиков и игроков рынка, в 2017 году стоимость продукции табачных производителей в России будет заметно расти. Изменение цен на сигареты зависит от целого ряда факторов: это стоимость табака, который мы импортируем в Россию, производственные расходы, а также ставки акцизного налога. Мировые цены на сырье не слишком привязаны к конъюнктуре прочих рынков, но курсовые колебания валют стран-производителей, безусловно, могут оказывать влияние на них. Для России более существенным является то, что все табачное сырье у нас импортное. Вкупе с новыми акцизными ставками это окажет в наступающем году существенное влияние на повышение цен. Отметим, что с начала 2014 года ставки акцизов на сигареты повысились в среднем на 40%.

По данным ассоциации табачных производителей «Табакпром», импорт табачного сырья в 2016 году составил 316,604 тыс. тонн или \$1,035 млрд.

С другой стороны, российским законодательством введено такое понятие, как «максимальная розничная цена» (МРЦ) на табачные изделия. На пачках всех сигарет указана максимальная цена, по которой та или иная

пачка может быть реализована. Целью введения МРЦ было ограничение бесконтрольного роста цен на табачную продукцию в магазинах и ресторанах.

По данным Роспотребнадзора, за последние 20 лет число курильщиков в стране увеличилось на 440 тыс. человек. В настоящее время курят 65% мужчин и до 30% женщин. Среди 15-19-летних курят 40% юношей и 7% девушек, при этом в день они выкуривают в среднем 12 сигарет и 7 сигарет соответственно. Если представить эти данные в абсолютных числах, то окажется, что в России курят более 3 млн. подростков: 2,5 млн. юношей и 0,5 млн. девушек. И с каждым годом их число растет.

Из этого следует, что на рынке табачной продукции с каждым годом спрос будет только расти, а значит и производство тоже будет увеличиваться, несмотря на различные преграды.

Согласно данным Отчета ВОЗ 2015 г. о глобальной табачной эпидемии, Россия занимает второе место в мире (43,4%) по показателю распространенности курения среди взрослого населения, уступая только Греции. В России курят 65% мужчин и 30% женщин, на каждого из 65,6 млн. курильщиков в 2015 г. пришлось в среднем по 5915 сигарет в год. В странах Европы и Северной Америки соотношение курящих мужчин и женщин примерно равное. Преобладание мужчин-курильщиков более характерно для развивающихся рынков.

Очевидно, что российский рынок представляет большой интерес для табачных компаний. Следуя международной практике, правительство с каждым годом все больше ограничивает табачных производителей (например, запрещена реклама на телевидении и радио). Если раньше маркетинг ориентировался на массовую аудиторию, то сейчас он адресуется непосредственно потребителям, что требует гораздо больших затрат. Компаниям приходится усиливать коммуникации в точках продаж, где покупатель приобретает продукт и т.п.

Наиболее реализуемыми в России до сих пор остаются сигареты марки «Прима», потребление которых превышает 1/3 общего объема российского ассортимента табачных изделий. Значительная доля общероссийского потребления (13,6%) приходится и на различные марки папирос, выпускаемых российскими табачными фабриками. Достаточно успешно в 2015 г. реализовались и такие российские брэнды сигарет, как «Петр I» (более 7%) и Ява (5%), а также импортные: «Мальборо» (8,8%), «Бонд Стрит» (3,6%) и «Магна» (3,3%). На долю сигарет «Кэмел» приходилось всего 1,6% от общего объема российского ассортимента, а продажи элитной марки сигарет с угольным фильтром «Парламент» компании Philip Morris в 2016 г. были незначительны и составили около 0,6% от общего объема потребляемой продукции. На долю прочих табачных изделий, потребляемых покупателями табачных изделий, приходилось чуть более 11% общего объема.

Следует отметить, что табачные компании несут значительную социальную нагрузку, расходуя крупные суммы на благотворительность и спонсорство. В рамках социальных проектов они принимают на себя обязательства, направленные на предотвращение курения среди несовершеннолетних, беременных женщин, продвижение принципов «табачного этикета», предотвращение оборота контрафактной и контрабандной продукции.

Несмотря на все ограничения, объем рынка рекламы табачных изделий в России уже в 2016 г., по экспертным оценкам, превысил 100 млн. долл. Львиная доля этих затрат до введения запрета приходилась на наружную рекламу. Лидерами практически во всех региональных центрах России являлись табачные компании.

В России 40% рынка наружной рекламы приходилось на рассматриваемый товар по сравнению с 5% в Европе в период 2015 - 2016 гг. Тем не менее за период 2015 - 2016гг. доля рекламы табака в наружных средствах значительно снижалась: расходы на наружную рекламу табачных

изделий в 2015 г. составили 8,6%, и удельный вес рекламы сигарет, традиционно доминировавшей в «наружке», в 2016 г. составил лишь 6,8% от общих расходов по 50 крупнейшим городам России. Перераспределение бюджетов на рекламу сигарет в малые и средние города привело к заметному сокращению значения этой категории в столичных центрах и крупнейших городах.

Сегодня основными коммуникационными каналами для производителей остаются BTL-реклама и пресса. По оценке президента Российской ассоциации маркетинговых услуг Сергея Моисеева, доля табачных бюджетов в общем объеме отечественного BTL-рынка по итогам 2016 г. достигла 15%, то есть примерно \$300 млн. Затраты производителей табака на рекламу в прессе невелики: за девять месяцев 2016 г. они потратили, по данным аналитического центра «Видео Интернешнл», около \$17,5 млн., что составляет всего 1,5% всех рекламных бюджетов.

Другим носителем рекламной информации служит реклама в местах продажи сигарет. На третьем месте - реклама сигарет на различных предметах и аксессуарах, относящихся к сувенирной продукции.

Примечательно, что в 2016 г. нарушения законодательства, связанные с несоблюдением требований к рекламе табака и табачных изделий, составили 8% от общего их числа

3. Эффективность методов дистрибуции табачной продукции иностранных производителей

3.1. Выбор метода определения эффективности методов дистрибуции

Выбор канала распределения основывается на анализе затрат на распределение, на ценовой политике в отношении конечного потребителя и целях производителя.

Сравнительный анализ условий, создаваемых каждым из каналов и соответствующие затраты на распределение позволяют измерить рентабельность любого канала распределения. Перед тем, как принять решение о выборе канала распределения необходимо детально проанализировать степень контроля канала, которую производитель в состоянии и желании осуществлять. Каналы, в которых производитель находится в непосредственном контакте с розничными продавцами или потребителями, предоставляют наилучшие возможности для контроля. И напротив, цепочки, составленные из многих посредников, позволяют последним навязывать производителю свою волю. Для производителя выбор канала распределения – это всегда стратегическое решение, которое должно приниматься на основании тщательно проведенного анализа большого количества влияющих факторов.

Комплексная оценка может быть получена как методом иерархических рейтингов, так и методом парных сравнений.

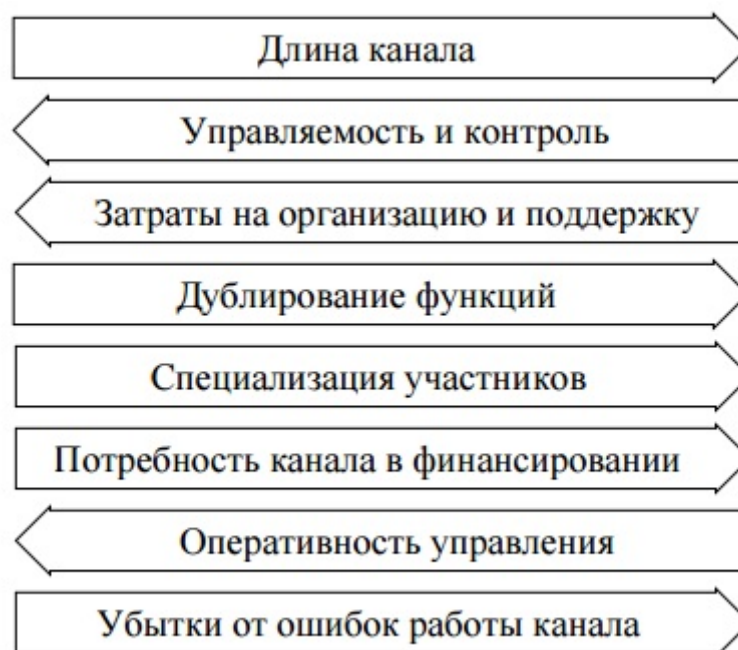


Рис. 3.1 - Ожидаемые последствия изменения канала распределения продукции

Предлагаемый в данной работе алгоритм организации канала (рисунок 3.2) учитывает большинство выявленных достоинств и недостатков существующих методов. Определим состав основных действий, выполняемый в ходе работы указанного алгоритма. Блок 1 разработанного алгоритма определяет степень долгосрочного соответствия стратегий развития партнеров по каналу. Следует отметить, что сравнение стратегий разумно проводить у вертикальных партнеров по каналу, так как именно по вертикали происходит основное взаимодействие организаций в процессе распределения продукции.

Блок 2 объединяет в себе три одновременно решаемые задачи:

- ожидания участников распределения от функционирования канала и достижения плановых показателей;
- бенчмаркинг.

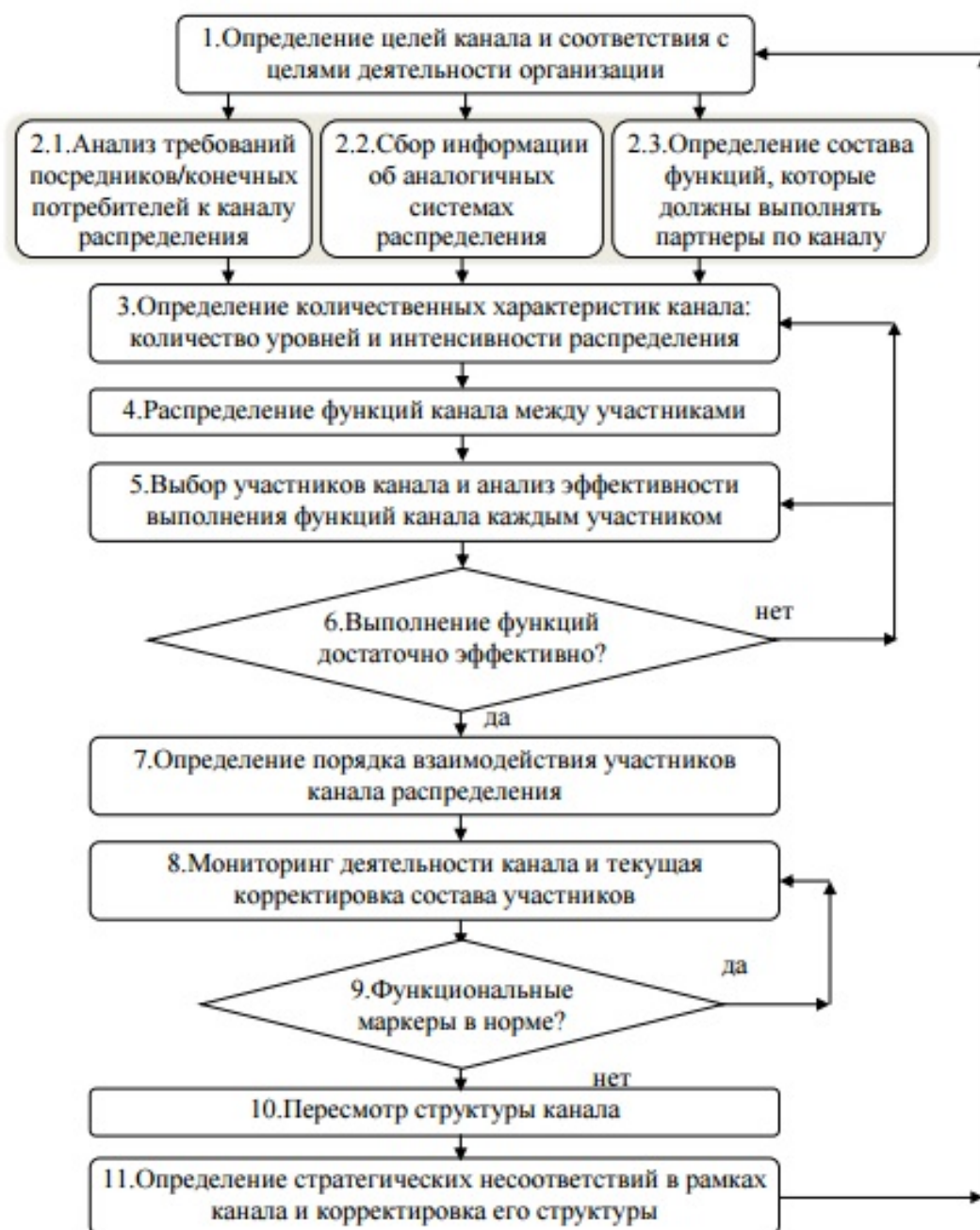


Рис. 3.2 - Общая схема управления маркетинговым каналом распределения

Анализ и сравнение показателей с некоторой базой позволяет оценить свое развитие относительно схожих структур, что не может не повысить состоятельность и обоснованность проведенного анализа;

– решение относительно функций дистрибуции, которые должны быть распределены между участниками в соответствии с существующими показателями эффективности деятельности.

Блок 3 обобщает данные полученные на этапе 2 и проектирует архитектуру или дизайн канала исходя из выявленных особенностей и возможностей.

Блок 4 производит распределение функций в рамках структуры распределения. В данном случае первостепенную роль играет минимизация затрат на осуществление функций распределения.

Внутри 5 блока происходит не только включение функций, определенных в блоках 3 и 4, но и оценка потенциала посредника и его возможности выполнять указанные функции надлежащим образом, что происходит в блоке 6.

Блок 7 определяет сотрудничество участников канала, нацеленное на развитие канала в целом.

В блоке 8 отслеживается текущее состояние канала распределения, что позволяет в блоке 9 определить необходимость и степень вмешательства в канал для корректировки его работы. Здесь же происходит периодическая переоценка факторов, использованных при выборе канала, с соответствующей их текущей корректировкой и сопоставление состояния организации и определенных ранее функциональных маркеров.

Блоки 10 и 11 определяют необходимость и способ реструктуризации канала ввиду изменения факторов внешней и внутренней среды предприятия. Важно отметить, что анализ существующих участников (посредников) должен проводиться одновременно с определением структуры или носить итерационный характер, т.к. невозможно быть полностью уверенным, что под предлагаемую идеальную структуру найдутся участники, которые смогут принять и надлежащим образом исполнять возлагаемые функции и объемы.

Определим преимущества разработанной схемы:

1. Последовательность шагов является более полной по сравнению с рассмотренными аналогами, т.к. была разработана после тщательного изучения уже существующих моделей. Она включает дополнительные действия, которые анализируются с помощью статей и других источников. К

данной последовательности шагов добавлены некоторые инструменты экономической теории, трансфертного ценообразования, метода иерархий, метода парных сравнений не применяемые в других моделях планирования распределения.

2. В данной схеме выделяется этап анализа способа организационно-правового взаимодействия с участниками каналов.

3. Предлагаемая схема учитывает:

- а) потребности канала в целом, что не характерно для многих моделей;
- б) требования конечных потребителей и посредников к каналу;
- в) согласованность стратегий участников канала.

4. Предлагаемая модель организует структуру канала и отбирает участников с первоочередной ориентацией на потребности конечного потребителя, что делает весь канал более конкурентоспособным.

5. Данная методика направлена на снижение дисбаланса между отдельными участниками канала в вопросе распределения прибыли/ рентабельности участников. Таким образом, разработанная схема управления маркетинговым каналом предлагает новый взгляд на существующую проблему формирования и управления распределением и может быть использована в структурах торговли табачными изделиями, формирующими распределение.

3.2. Сравнительный анализ эффективности методов дистрибуции табачной продукции иностранных производителей

Предложенные алгоритм формирования канала распределения продукции, алгоритм выбора участников канал распределения, предложенные показатели оценки рыночной силы участников канала распределения и экономико-математическая модель определения интенсивности распределения в канале была рассчитана для одного из участников российского рынка табачных изделий – ГК «Мегаполис».

Произведем расчет показателей привлекательности шести текущих и двух потенциальных дистрибьюторов ГК «Мегаполис». Главный офис находится в Москве, сеть дистрибьюторов в Красноярском крае представлена следующими организациями:

- ООО «Мегаполис Красноярск» – П1;
- ООО «Юнитабак» – П2;
- ООО ПТК «Филип Моррис» – П3;
- ООО ТФ «Флами» – П4;
- ООО «Маат» – П5;
- ЗАО «МегаПолис» – П6.

Кроме этого, в настоящее время рассматриваются предложения о сотрудничестве от двух организаций:

- ООО «СНС Красноярск» – П7;
- ООО «Оптомтабак» – П8.

Для определения степени привлекательности руководство организации выбрало шесть показателей:

- надежность посредника (степень исполнения своих договорных обязательств) – Ф1;
- вероятность, что посредник не вырастет в конкурента – Ф2;

- величина прибыли организации, формируемая от взаимодействия с указанным посредником – Ф3;
- продвижение (объем средств, затрачиваемых дистрибьютором на реализацию продукции) – Ф4;
- величина выручки организации, формируемая от взаимодействия с указанным посредником – Ф5;
- инициативность посредника (самостоятельность в решении текущих проблем, связанных с реализацией продукции) – Ф6.

Последующий парный анализ привлекательности анализируемых посредников по отобранным факторам привлекательности показывает последовательность процесса определения итоговой привлекательности посредников

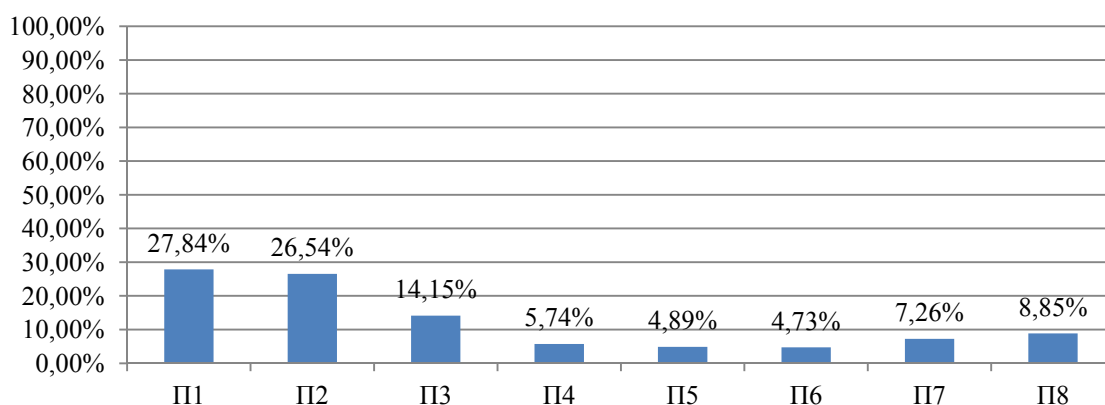


Рис. 3.3 - Показатели комплексной привлекательности посредников

Таким образом, очевидным является большая привлекательность двух потенциальных посредников:

- ООО «СНС Красноярск» – П7
- ООО «Оптомтабак» – П8, по сравнению с тремя существующими:
- ООО ТФ «Флами» – П4;
- ООО «Маат» – П5;
- ЗАО «МегаПолис» – П6.

Следует учитывать, что в данном случае привлекательность отдельного участника определялась с учетом показателя «величина выручки организации, формируемая от взаимодействия с указанным посредником», который на этапе отбора участника определяется возможностями посредника, а на этапе распределения продукции может корректироваться возможностями производителя. В этом случае общая привлекательность как сумма отдельных привлекательностей участника канала распределения не может быть рассчитана, так как вклад каждого отдельного участника в привлекательность канала определяется, в том числе, и объемом продаж участника.

Определим персональный состав участников канала распределения для ГК «Мегаполис» по Красноярску. Исходные данные для расчетов представлены в таблице 3.1.

Таблица 3.1 - Исходные данные для выбора участников канала распределения

Наименование	Место нахождения	Статус участника	Привлекательность, дол.ед.	Возможный объем продаж, тыс. шт.	Требование по загрузке, %
			Ai	Si	ui min
ООО «Мегаполис Красноярск» – П1	Красноярск	текущий	0,278	6333	80%
ООО «Юнитабак» – П2	Красноярск	текущий	0,265	5128	80%
ООО ПТК «Филип Моррис» – П3	Красноярск	текущий	0,142	4956	90%
ООО ТФ «Флами» – П4	Красноярск	текущий	0,057	2721	70%
ООО «Маат» – П5	Красноярск	текущий	0,049	3916	70%
ЗАО «МегаПолис» – П6	Красноярск	текущий	0,047	2704	70%
ООО «СНС Красноярск» – П7	Красноярск	претендент	0,073	3683	60%
ООО «Оптомтабак» – П8	Красноярск	претендент	0,088	3430	60%

Кроме этого, ГК «Мегаполис» предполагает плановое увеличение годового объема продаж как минимум на 10% (с 25758 тыс. шт. пачек до 28333 штук в год, при ограничении максимального выпуска в 30100 тыс. штук в год). Требований по прочим параметрам привлекательности ни производителем, ни текущими, ни потенциальными участниками не предъявлялось. Решение задачи оптимизации возможно с помощью последовательных приближений метода Ньютона, например, с помощью инструмента «Поиск решения» Microsoft Office Excel.

Результат оптимизации довольно интересен тем, что оптимизированный состав участников обладает удовлетворенностью несколько ниже (0,164) чем первоначальный (0,167). Это связано с тем, что привлекательность новых участников значительно ниже привлекательности отдельных существующих.

Таблица 3.4 - Исходные показатели и решение задачи выбора участников канала дистрибуции

Наименование	Объем продаж S_j , тыс. шт.	Текущее состояние		Решение задачи оптимизации	
		загрузка u_j , дол. ед.	использование посредника x_j	загрузка u_j , дол. ед.	использование посредника x_j
ООО «Мегаполис Красноярск» – П1	6333	1,00	1	1,00	1
ООО «Юнитабак» – П2	5128	1,00	1	1,00	1
ООО ПТК «Филип Моррис» – П3	4956	1,00	1	1,00	1
ООО ТФ «Флами» – П4	2721	1,00	1	1,00	1
ООО «Маат» – П5	3916	1,00	1	0,70	0
ЗАО «МегаПолис» – П6	2704	1,00	1	0,77	1
ООО «СНС Красноярск» – П7	3683	0,00	0	1,00	1
ООО «Оптомтабак» – П8	3430	0,00	0	1,00	1
Итоговый объем продаж, тыс. шт.		25758		28333	

В связи с этим необходимость увеличения объемов продаж приводит к необходимости использования посредников с более низкой привлекательностью, что приводит к снижению общей привлекательности канала. В случае же оптимизации при отсутствии требований о приросте продаж на 10% удовлетворенность найденного решения выросла с 0,167 до 0,176, т.е. на 5,2% что подтверждает работоспособность предлагаемого решения.

Вторым полезным выводом является то, что не всегда в канале используются посредники с более высокой привлекательностью (ООО «Маат» с привлекательностью 0,049 был исключен, но оставлен ЗАО «МегаПолис» с привлекательностью 0,047). Это может быть объяснено более важным значением удельной привлекательности единицы продаж отдельным посредником, чем его привлекательности при максимальной загрузке.

Таблица 3.5 - Сравнение абсолютной и удельной привлекательности посредников

Наименование	Привлекательность, дол.ед.	Удельная привлекательность, дол.ед./ 1000 шт.
	A_j	A_j/S_j
ООО «Мегаполис Красноярск» – П1	0,278	0,044
ООО «Юнитабак» – П2	0,265	0,052
ООО ПТК «Филип Моррис» – П3	0,142	0,029
ООО ТФ «Флами» – П4	0,057	0,021
ООО «Маат» – П5	0,049	0,012
ЗАО «МегаПолис» – П6	0,047	0,017
ООО «СНС Красноярск» – П7	0,073	0,020
ООО «Оптомтабак» – П8	0,088	0,026

Заключение

Для обеспечения доступности предлагаемых населению и организациям товаров, работ или услуг требуется создать комфортные для потребителя условия совершения транзакции и потребления предлагаемых товаров, работ и услуг. Указанная область задач, рассматриваемая с позиций маркетинга, является областью маркетинговых каналов распределения продукции (или, как часто говорят, каналов дистрибуции).

Канал дистрибуции представляет собой совокупность независимых юридических и физических лиц, которые совместно или независимо друг от друга осуществляют действия, необходимые для перехода права собственности на конкретную продукцию, результаты работ или оказания услуги от производителя к потребителю.

Состав и структура канала формируются при его организации и их изменение является весьма деликатным и потенциально опасным делом, поскольку изменение каналов влияет на отношения с участниками существующей сети. Следовательно, организация оптимальной структуры маркетингового канала распределения является одной из приоритетных задач предприятия при внедрении новых проектов.

Организации, входящие в состав канала распределения готовой продукции, очень часто действуют как независимые субъекты экономических отношений. Они самостоятельно определяют свои тактические и стратегические планы действий, которые могут ущемлять интересы прочих участников канала, даже если они не являются конкурентами друг для друга. В связи с этим, требуется координация процессов планирования и функционирования каждого участника конкретного канала распределения готовой продукции.

Особенность функционирования маркетингового канала распределения заключается в том, что организации, функционирующие в структуре канала,

можно исключить или заменить, а функции, выполняемые этими организациями, не подлежат исключению. Выполнение функций канала зачастую осуществляется несколькими его участниками. При этом дублирование функций нередко приводит к увеличению затрат на распределение продукции от производителя к потребителю, что негативно сказывается на эффективности функционирования всего канала в целом.

Однако увеличение затрат может быть оправданным, поскольку оно бывает необходимо для своевременной доставки товаров в требуемое место и в необходимом количестве. Если же увеличение затрат не оправдывается, дублирование функций становится расточительным и неэффективным.

Таким образом, возникает необходимость распределения функций, а соответственно и прибыли, как вознаграждения за их выполнение, между участниками маркетингового канала. Оптимальное распределение функций между участниками канала распределения достигается выполнением каждой функции канала тем субъектом, который в состоянии выполнять ее максимально эффективно. Такое распределение функций требует не только минимизации суммарного объема затрат канала и максимизации дохода канала путем более полного удовлетворения потребностей потребителей, но и дальнейшее распределение прибыли канала между ее участниками.

Необходимо добавить, что поскольку построение системы распределения всегда связано со значительными трудностями, и, как правило, связывают фирму долговременными соглашениями, руководство обычно забывает о динамических аспектах переформулирования теории распределения. Недостаточно единожды организовать эффективный канал с оптимальным распределением функций, требуется осуществлять постоянное управление каналом, так как маркетинговый канал напрямую зависит от таких динамичных систем как рынок и потребители

Список использованной литературы

Основная литература:

1. А.Н. Чумиков, М.П.Бочаров. Связи с общественностью: теория и практика: учеб.пособие. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.:Дело, 2016
2. Baum J.A.C.; Korn H. J.. Competitive Dynamics of Interfirm Rivalry. The Academy of Management Journal, Vol. 39, No. 2. (Apr., 2016), pp. 255-291.
3. Berry S.T.. Estimation of a Model of Entry in the Airline Industry. Econometrica, Vol. 60, No. 4. (Jul., 2012), pp. 889-917
4. Berry St., Levinson J., Pakes A. Automobile Prices in Market Equilibrium. Econometrica, Vol. 63, No. 4, 2015, pp. 841-890.
5. Bresnahan T.F., Reiss P.C. Entry and Competition in Concentrated Markets. The Journal of Political Economy, Vol. 99, No. 5, (Oct., 2011), pp. 977-1009.
6. Brueckner J.K.; Spiller P.T. Economies of Traffic Density in the Deregulated Airline Industry. Journal of Law and Economics, Vol. 37, No. 2. (Oct., 2014), pp. 379-415.
7. Gimeno J.; Woo C. Y. Multimarket Contact, Economies of Scope and Firm Performance. The Academy of Management Journal, Vol. 42, No. 3. (Jun., 2011), pp. 239-259.
8. Karnani A.; Wernerfelt B. Multiple Point Competition Strategic Management Journal, Vol. 6, No. 1. (Jan. - Mar., 2015), pp. 87-96.
9. McConnell C.R., Brue S.L. Economics. 2012. Harvard, pp. 867
- 10.Porter M. E. "The Five Competitive Forces that Shape Strategy", Harvard Business Review, January, 2008, p.86
- 11.Засимова Л. С., Лукиных О.А. Оценка индивидуального спроса на табачную продукцию в России. Экономический Журнал ВШЭ. 557 с. 2014

12. Моисеев И. В. Табак и табачная индустрия: вчера, сегодня, завтра. М. 280 с., 2014.
13. Филюрин А.С. Российские особенности продвижения торговой марки и управления ею. ЭКО. 2015. № 5.

Нормативно-правовые акты:

1. ФЗ РФ № 38 от 13.07.2006 «О рекламе»
2. «Конвенция ВОЗ по борьбе с табаком» 2008
3. Законопроект «О защите здоровья населения от последствий потребления табака» 2011

Интернет-ресурсы:

1. www.sostav.ru – сайт о рекламе, маркетинге
2. www.adme.ru – сайт о рекламе и о продвижение новинок
3. www.lobbying.ru – сайт о лоббировании интересов
4. www.ne-kurim.ru – сайт о табаке
5. www.batrussia.ru
6. www.jti.com
7. www.philipmorrisinternational.com
8. www.liggett-ducat.ru
9. www.alladvertising.ru – сайт о рекламе
10. www.youtube – сайт с различными роликами, рекламами
11. www.winston.ru
12. www.marlboro.ru
13. www.dunhill.ru
14. www.davidoff.com
15. www.osigareta.ru – сайт о сигаретах и об их производителях
16. <http://reclamarelove.blogspot.com/2011/12/product-placement-marlboro.html>
17. http://www.alladvertising.ru/info/no_smoking.html

18. http://www.amr.ru/upload/iblock/0f4/232_1109509726.pdf
19. <http://www.sns.ru/catalogue/bat/>
20. <http://www.textart.ru/baza/slogan/tabak.html>
21. <http://ginzaproject.ru/SPB/Restaurants/Plushkin/News/1425>
22. <http://www.cosmo.ru/articles/promotion/1008465/>
23. <http://www.1soc.ru/news/view/1601>
24. <http://pr-release.ru/29317>

Внутренние политики British American Tobacco:

1. British American Tobacco. About us 2010
Vogue Folies PR

Приложение

Приложение 1

Таблица 2.1 – Сегментирование рынка по ценовому признаку

Хозяйствующие субъекты	Супер премиальный (более 150 руб. за пачку сигарет) тыс.шт.	Доля в сегменте %	Премиальный (от 90 до 150 руб. за пачку сигарет) тыс.шт.	Доля в сегменте %	Средне ценовой (от 70 до 90 руб. за пачку сигарет) тыс.шт.	Доля в сегменте %	Доступный (от 40 до 70 руб. за пачку сигарет) тыс.шт.	Доля в сегменте %	Дешевый с фильтром (менее 40 руб. за пачку сигарет) тыс.шт.	Доля в сегменте %	Сигареты без фильтра, папиросы тыс.шт.	Доля в сегменте %	ДОЛЯ НА РЫНКЕ %
Дж.Т.И.	204395	1,3%	2569926	20,6%	19437850	60%	8127240	32,2%	31695345	40,9%	2879330	20,7%	36,7%
ФИЛИП МОРРИС	4668968,54	30,2%	9432427,02	75,7%	8419536,5	26,1%	6580835	26,1%	9958599,6	12,8%	0	0,0%	22,1%
БРИТИШ АМЕРИКАН ТОБАККО	9779260	63,3%	304970	2,4%	2550280	8%	8941180	35,4%	16591100	21,4%	0	0,0%	21,6%
ИМПЕРИАЛ ТОБАККО	761068,62	4,9%	65566,46	0,5%	1757059,8	5%	117530,96	0,5%	11882699,8	15,3%	2145336,2	15,4%	9,5%

ОАО «Донской табак»,	45857	0,3%	83234	0,7%	122848	0,4%	1469442	5,8%	3689029	4,8%	2249120	16,1%	4,3%
ЗАО «Нево Табак»,	30	0,000 %	70	0,001 %	0	0%	25000	0,1%	1487000	1,9%	1777000	12,7%	1,9%
ОАО «Погарская сигаретно-сигарная фабрика»,	0	0,0%	0	0,0%	0	0%	0	0,0%	100000	0,1%	2987000	21,4%	1,7%
ООО «Балтийская табачная фабрика»,	0	0,0%	0	0,0%	0	0%	0	0,0%	2130460	2,7%	0	0,0%	1,2%
ОАО «Усмань-табак»,	0	0,0%	0	0,0%	0	0%	0	0,0%	0	0,0%	718600	5,2%	0,4%
ОАО «Моршанская табачная фабрика»,	0	0,0%	0	0,0%	0	0%	0	0,0%	0	0,0%	714967	5,1%	0,4%
ОАО «Табачная фабрика «Канская»	0	0,0%	0	0,0%	0	0%	0	0,0%	29000	0,0%	471000	3,4%	0,3%
Общий объём производства по сегментам	15459579,16		12456193,48		32287574		25261228		77563233,4		13942353		
<i>Всего по представленным данным</i>	<i>176970161,5</i>												
Доля сегмента на рынке	8,7%		7,0%		18,2%		14,3%		43,8%		7,9%		

Приложение 2

Таблица 2.2 – Марки сигарет в сегментах

Хозяйствующие субъекты	Супер премиальный (марки сигарет)	Премиальный (марки сигарет)	Среднеценовой (марки сигарет)	Доступный (марки сигарет)	Дешевый с фильтром (марки сигарет)	Сигареты без фильтра, папиросы (марки сигарет)
Дж.Т.И. (производители: ООО «Петро», ЗАО «Лиггетт-Дукат»)	Lucia; Epique super slims; Salem mentol slim light; More 120's soft; Sobranie Pinks Superslims; Sobranie Whites Superslims; Sobranie Blues Superslims; Sobranie Blak Superslims; Sobranie White Superslims; Sobranie Cocktail	Mild Seven; Русский стиль 100; Camel; Русский стиль; Winston Super Slims; Glamour Pinks; Glamour Mentol; Senator Lights	Winston; Glamour 5; Glamour 3; Glamour 1; Sobranie Classic	Wings by Winston; LD Gold; LD Platinum; LD Platinum Lights; Sovereign Virginia King Size; Sovereign Virginia Lights; LD Pink Superslims	More; North Star; Золотой лист; North Star мягкая пачка; Космос; Наша Прима; Невские; Saint George; Saint George Lights; LD Filter; LD Standart; LD Standart Lights; LD Lights; LD Super Lights; Golden Deer 8; Дукат 12; Дукат 10; Дукат 8; Three Kings; Three	Луч, Прима (сигареты без фильтра); Беломорканал (папиросы); Прима Классика
ФИЛИП MORRIS (производители: ЗАО «Филип Моррис Ижора», ОАО «Филип Моррис Кубань»)	Parliament; Parliament Super Slims; Virginia Super Slims; Virginia Uno;	Marlboro; Chesterfield; Virginia Slims;	L&M; L&M Slims; Muratti; Muratti Slims	Bond Street; Bond Street Special; Next Slims; Apollo Soyuz Special	Optima; Apollo Soyuz White; Next; Trend	-

<p>БРИТИШ АМЕРИКАН ТОБАККО (производители: ОАО «Бритиш Американ Тобакко-Ява», ОАО «Бритиш Американ Тобакко-СПб», ОАО «Бритиш Американ Тобакко-СТФ»</p>	<p>Vogue Bleue SS; Dunhill Filter; Dunhill Infinite; Dunhill Lights; Dunhill Ultra; Kent Nanotek Infina; Kent Nanotek Neo; Kent Silver Neo; Kent White Infina; Vogue Arome L'adoration; Vogue Arome L'attraction; Vogue Arome L'emotion; Vogue Arome Blanche; Vog</p>	<p>Pall Mall SS Aromatic; Pall Mall SS Lights; Pall Mall SS Menthol Lights; Pall Mall SS Ultra Lights; Lucky Strike OrigRed; Lucky Strike OrigSilver; Rothmans King; Rothmans Special MildKS; Rothmans King Size</p>	<p>Pall Mall Lights; Pall Mall Special Lights; Pall Mall Filter; Pall Mall Ultra Lights; Pall Mall Ultimate Lights; Pall Mall SS Lights; Pall Mall SS Ment Lights; Pall Mall SS Ultra Lights;</p>	<p>Ява Золотая; Ява Золотая классика; Ява Золотая легкая; Ява Золотая Суперлегкая; Ява Золотая 1 мг легкая; Ява Золотая легкая ГРАНД1; Ява Золотая легкая NW; Ява Золотая Суперлегкая NW; Dallas; Dallas Lights</p>	<p>Alliance Filter; Alliance; Alliance Lights; Ява мягкая пачка; Ява легкая мягкая пачка; Viceroy Red; Viceroy Blue; Viceroy Silver; Alliance Super Lights</p>	-
<p>ИМПЕРИАЛ ТОБАККО (производители: ООО «Табачная фабрика Реemtсма-Волга», ЗАО «Балканская звезда»)</p>	<p>R1 Minima Slim Line; R1 Minima Fresh Slim Line; R1 Ultra Slim Line; R1 Minima Super Slim; R1 Flair Aroma Super Slim; Davidoff Neon Red; Davidoff Neon Silver; Davidoff Neon White; Davidoff Classic; Davidoff Classic Slims; Davidoff Lights; Davidoff Lights S</p>	<p>R1 Minima</p>	<p>WEST Full Flavor STF; WEST Medium STF; WEST Lights STF; WEST Ultra STF</p>	<p>Максим 4 Slims; Максим 8 slims; Прима Люкс; Прима Люкс легкая; Brilliant; Fortuna</p>	<p>Прима серебрянная; Horizont 12; Horizont 8 легкие; Максим; Максим Lights; Максим Super Lights; Балканская звезда (классика, мягкий вкус, легкие, сверхлегкие); Золотое кольцо (классика, особые, легкие, сверхлегкие)</p>	<p>Прима классическая; Прима; Прима войсковая; Искра</p>

ОАО «Донской табак»	RICHMOND Premium Lights 8; RICHMOND Super Lights 4; RICHMOND Ultra Lights 1; RICHMOND Cherry; VOYAGE super slims	CARBON DELUXE 8; CARBON DELUXE 5; SAKURA super slims 5; SAKURA super slims 3	Kiss Lights superslims exclusive; Kiss super Lights superslims exclusive; 21 БЕК легкие 5 superslims	Kiss menthol superslims; Kiss Lights superslims; Kiss super Lights superslims; Kiss fresh apple superslims; 21 БЕК полный вкус-12; 21 БЕК средний вкус-10; 21 БЕК легкие-8; 21 БЕК суперлегкие-4; 21 БЕК ультра-1; Continent lights 5 superslim; Continent 10;	ibiza 12; ibiza 8; РОСТОВЪ №250; Донской табак оригинальные 20 сигарет в пачке; Донской табак оригинальные легкие 20; Донской табак оригинальные с ментолом; BEVERLY 10; BEVERLY 7; BEVERLY 4; Донской табак пачка темная 20; Донской табак пачка светлая 20; Д	Прима Дона; Прима
ЗАО «Нево Табак»	Samurai Original; Samurai Ultra; Samurai One	Arctic Original; Arctic Ultra; Arctic One	-	Brent Original; Brent Medium; Brent Ultra; Brent One; Жириновский Original; Жириновский Ultra; Жириновский Ultra lights	Петр Великий; Петр Великий легкие; СССР классические; СССР легкие; 125 лет; Мономах; Император; Арктика классика; Арктика легкие; Арктика суперлегкие; Арктика м/у; Ленинград; Тройка; Тройка легкая;	Прима Нево; Прима; Прима Ленинградская; Прима Магнитка; Прима Нефтянник; СССР; Балтийские; Беломорканал
ОАО «Погарская сигаретно-сигарная фабрика»					Прима Ностальгия (м/у, т/у); РТ (м/у, т/у); БАМ т/у; Луч м/у; Кама т/у; Прима м/у	Прима; Прима Ностальгия; Полет; Луч; Астра; Беломорканал; Казбек

ООО «Балтийская табачная фабрика»					Bayron White; Bayron; Bayron Classik; Jin Ling; Lila Menthol; Viktory Forver; Волжанин; Ростовские; Сталинградские; Космос	
ОАО «Усмань-табак»						Прима; Беломорканал
ОАО «Моршанская табачная фабрика»					Тамбовский волк; Фирменная Марка Люкс; Фирменная Марка Золотая; Ту-154; Космос; Космос Золотой; Джинс; Спартак; Моршанск; Дальнобойщик	Прима Золотая; Фирменная Марка Люкс; Фирменная Марка Золотая; Тамбовский волк; Джинс; Спартак; Моршанский Люкс; Моршанская Примадонна; Дальнобойщик; Беломорканал
ОАО «Табачная фабрика «Канская»					Енисей; Прима	Астра; Полет; Луч; Прима; Беломорканал

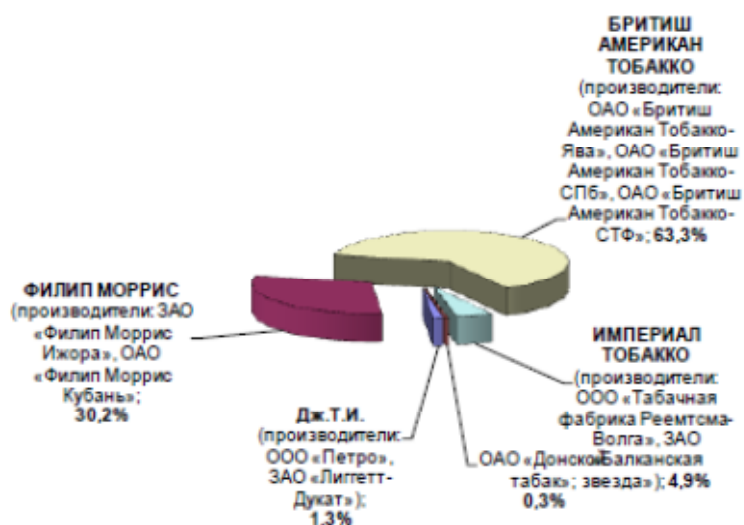


Рис. 2.5 – Доли рынка в суперпремиальном сегменте

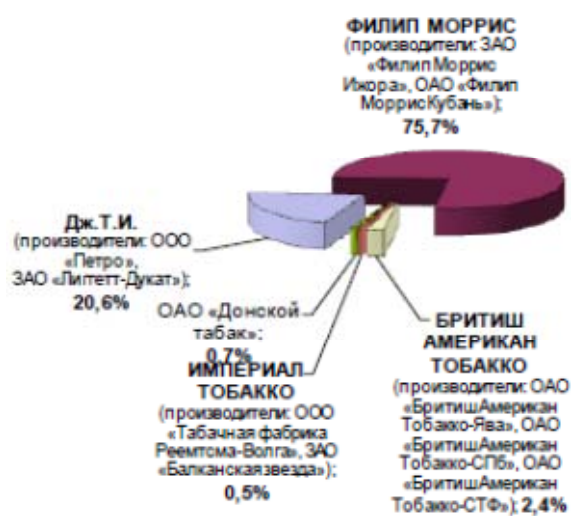


Рис. 2.6 – Доли рынка в премиальном сегменте

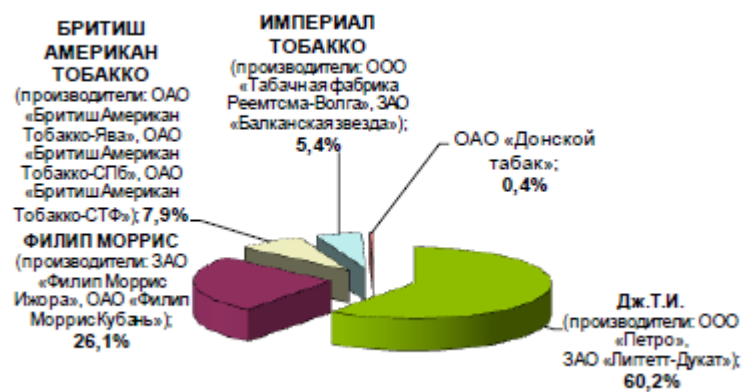


Рис. 2.7 – Доли рынка в среднеценовом сегменте

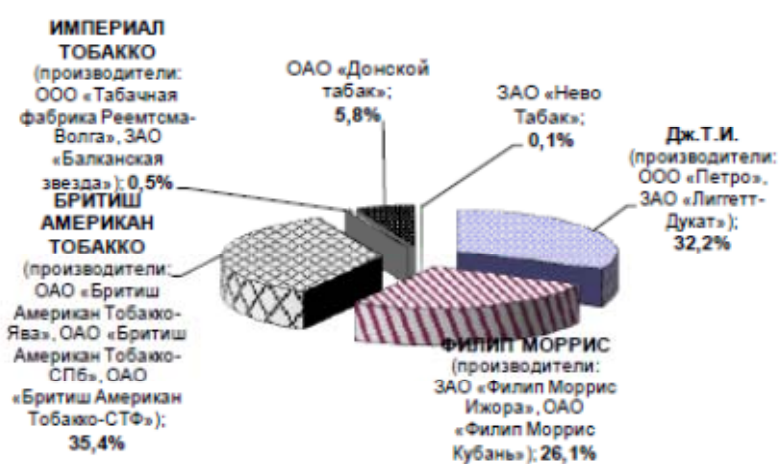


Рис. 2.8 – Доли рынка в доступном сегменте

Таблица 3.1 - Матрица парных сравнений важности анализируемых факторов

	Ф1	Ф2	Ф3	Ф4	Ф5	Ф6	Вес
Ф1	1	5	2	3	1	2	27%
Ф2	0,2	1	0,2	0,5	0,14	0,33	4%
Ф3	0,5	5	1	2	0,5	1	16%
Ф4	0,33	2	0,5	1	0,2	0,5	8%
Ф5	1	7	2	5	1	2	31%
Ф6	0,5	3	1	2	0,5	1	15%

Таблица 3.2 - Матрица парных сравнений привлекательности посредников по фактору привлекательности Ф1

Ф1	П1	П2	П3	П4	П5	П6	П7	П8	Вес
П1	1	5	4	7	7	6	9	9	0,47
П2	0,2	1	0,8	1,4	1,4	1,2	1,8	1,8	0,09
П3	0,25	1,25	1	1,75	1,75	1,5	2,25	2,25	0,12
П4	0,14	0,71	0,57	1	1	0,86	1,29	1,29	0,07
П5	0,14	0,71	0,57	1	1	0,86	1,29	1,29	0,07
П6	0,17	0,83	0,67	1,17	1,17	1	1,5	1,5	0,08
П7	0,11	0,56	0,44	0,78	0,78	0,67	1	1	0,05
П8	0,11	0,56	0,44	0,78	0,78	0,67	1	1	0,05

Таблица 3.3 - Матрица парных сравнений привлекательности посредников по фактору привлекательности Ф2

Ф2	П1	П2	П3	П4	П5	П6	П7	П8	Вес
П1	1	3	4	6	7	6	8	8	0,43
П2	0,33	1	1,33	2	2,33	2	2,67	2,67	0,14
П3	0,25	0,75	1	1,5	1,75	1,5	2	2	0,11
П4	0,17	0,5	0,67	1	1,17	1,	1,33	1,33	0,07
П5	0,14	0,43	0,57	0,86	1	0,86	1,14	1,14	0,06
П6	0,17	0,5	0,67	1	1,17	1	1,33	1,33	0,07
П7	0,13	0,38	0,5	0,75	0,88	0,75	1	1	0,05
П8	0,13	0,38	0,5	0,75	0,88	0,75	1	1	0,05

Таблица 3.4 - Матрица парных сравнений привлекательности посредников по фактору привлекательности Ф3

Ф3	П1	П2	П3	П4	П5	П6	П7	П8	Вес
П1	1	2	3	6	4	6	4	5	0,35
П2	0,5	1	1,5	3	2	3	2	2,5	0,17
П3	0,33	0,67	1	2	1,33	2	1,33	1,67	0,12
П4	0,17	0,33	0,5	1	0,67	1	0,67	0,83	0,06
П5	0,25	0,5	0,75	1,5	1	1,5	1	1,25	0,09
П6	0,17	0,33	0,5	1	0,67	1	0,67	0,83	0,06
П7	0,25	0,5	0,75	1,5	1	1,5	1	1,25	0,09
П8	0,2	0,4	0,6	1,2	0,8	1,2	0,8	1	0,07

Таблица 3.5 - Матрица парных сравнений привлекательности посредников по фактору привлекательности Ф4

Ф4	П1	П2	П3	П4	П5	П6	П7	П8	Вес
П1	1	0,33	0,53	2	6	5	0,33	0,25	0,07
П2	3	1	1,5	6	18	15	1	0,75	0,22
П3	2	0,67	1	4	12	10	0,67	0,5	0,14
П4	0,5	0,17	0,25	1	3	2,5	0,17	0,13	0,04
П5	0,17	0,06	0,08	0,33	1	0,83	0,06	0,04	0,01
П6	0,2	0,07	0,1	0,4	1,2	1	0,07	0,05	0,01
П7	3	1	1,5	6	18	15	1	0,75	0,22
П8	4	1,33	2	8	24	20	1,33	1	0,29

Таблица 3.6 - Матрица парных сравнений привлекательности посредников по фактору привлекательности Ф5

Ф5	П1	П2	П3	П4	П5	П6	П7	П8	Вес
П1	1	0,5	2	3	7	6	3	3	0,21
П2	2	1	4	6	14	12	6	6	0,42
П3	0,5	0,25	1	1,5	3,5	3	1,5	1,5	0,10
П4	0,33	0,17	0,67	1	2,33	2	1	1	0,07
П5	0,14	0,07	0,29	0,43	1	0,86	0,43	0,43	0,03
П6	0,17	0,08	0,33	0,5	1,17	1	0,5	0,5	0,03
П7	0,33	0,17	0,67	1	2,33	2	1	1	0,07
П8	0,33	0,17	0,67	1	2,3	2	1	1	0,07

Таблица 3.7 - Матрица парных сравнений привлекательности посредников по фактору привлекательности Ф6

Ф6	П1	П2	П3	П4	П5	П6	П7	П8	Вес
П1	1	0,14	0,2	3	2	4	2	0,5	0,06
П2	7	1	1,4	21	14	28	14	3,5	0,42
П3	5	0,71	1	15	10	20	10	2,5	0,30
П4	0,33	0,05	0,07	1	0,67	1,33	0,67	0,17	0,02
П5	0,5	0,07	0,1	1,5	1	2	1	0,25	0,03
П6	0,25	0,04	0,05	0,75	0,5	1	0,5	0,13	0,02
П7	0,5	0,07	0,1	1,5	1	2	1	0,25	0,03
П8	2	0,29	0,4	6	4	8	4	1	0,12

Таблица 3.8 - Расчет итоговой привлекательности посредников

Итог	Факторы						Ai
	1	2	3	4	5	6	
П1	0,47	0,43	0,35	0,07	0,21	0,06	27,84%
П2	0,09	0,14	0,17	0,22	0,42	0,42	26,54%
П3	0,12	0,11	0,12	0,14	0,10	0,30	14,15%
П4	0,07	0,07	0,06	0,04	0,07	0,02	5,74%
П5	0,07	0,06	0,09	0,01	0,03	0,03	4,89%
П6	0,08	0,07	0,06	0,01	0,03	0,02	4,73%
П7	0,05	0,05	0,09	0,22	0,07	0,03	7,26%
П8	0,05	0,05	0,07	0,29	0,07	0,12	8,85%
Вес показателя	0,268	0,043	0,158	0,077	0,309	0,145	